

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
HANDOU AMADOU NADIA

LIENS ENTRE L'IMPLICATION DES PME SUR LA VOIE DU DÉVELOPPEMENT  
DURABLE ET L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.

AOÛT 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## SOMMAIRE

Les observateurs des facteurs démographiques au Québec ainsi qu'un peu partout dans le monde, indiquent que le marché du travail va subir d'importants changements dans les années à venir. Ces changements seront liés principalement au retrait en masse de travailleurs de la tranche d'âge correspondant aux Baby-Boomers. Les entreprises vivent déjà aujourd'hui un problème lié à la l'attraction et à la rétention des ressources humaines. Cela est dû au changement de caractéristiques de ces derniers. Il semble que la génération d'employés qui entrent sur le marché du travail accorde de plus en plus d'importance aux valeurs d'entreprises. Par ailleurs, cette nouvelle génération n'est pas aussi loyale envers son travail que l'étaient ses prédécesseurs.

Face à ces défis, les entreprises doivent réagir. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est peut-être une voie de solution aux défis d'attraction et de rétention des travailleurs (Albinger et Freeman, 2000; Bauer et Aiman-Smith, 1996; Bhattacharya, Sen et Korschun, 2012; Branco et Rodriguez, 2009; Waddock et Smith, 2000). Les pratiques responsables seraient susceptibles non seulement d'attirer, mais aussi de retenir les travailleurs. En effet, les études mentionnent que de bonnes pratiques touchant les aspects sociaux, environnementaux et économiques donnent une image positive de l'entreprise et entraînent la motivation, la fierté et l'engagement des employés envers l'organisation, tout autant de facteurs d'attraction, de rétention d'employés.

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) seront particulièrement touchées par la raréfaction de la main-d'œuvre, car elles n'ont pas les moyens d'attraction (publicité, recrutement, rémunérations élevées) des grandes entreprises. Néanmoins, les PME peuvent palier à ce manque de moyens par d'autres mesures, dont la RSE. La responsabilité sociale des entreprises combinée au changement de mentalité des travailleurs semblent être des facteurs favorables pour les PME afin d'attirer et de retenir les employés. Les pratiques de RSE contribuent à donner des valeurs positives aux

entreprises. Ces valeurs sont aujourd'hui prises en compte par les travailleurs dans leurs recherches d'emploi, mais aussi dans leur décision de rester ou de quitter une entreprise. Les PME peuvent donc miser sur la valeur d'entreprise pour pallier les manques de ressources qui leurs permettraient d'être concurrentielles auprès des employés.

La présente étude vise à déterminer les effets de la responsabilité sociale des entreprises en contexte de PME, sur l'image de l'entreprise, qui est un facteur d'attraction et de rétention des employés, et sur la motivation des ressources humaines qui est un facteur de rétention de celles-ci.

Nous avons posé des hypothèses à partir d'une certaine littérature qui propose des relations entre les pratiques de responsabilité sociale et les variables image et motivation. L'étude de ces relations étant l'objectif de cette recherche. Nous avons ensuite vérifié les impacts de chaque type de pratiques de responsabilité sociale (environnementales et sociales) sur les deux variables image et motivation.

La vérification de nos hypothèses nous a permis de constater que la RSE influence positivement l'image, mais aussi la motivation des ressources humaines. Cependant nous avons observé que ce sont les pratiques sociales de gestion des ressources humaines (GRH) qui ont le plus d'influence à la fois sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des ressources humaines.

À la lumière de ces résultats, nous pensons que la RSE est une solution pertinente face aux défis d'attraction et de rétention des ressources humaines dans les PME. Les résultats de cette recherche contribuent également à enrichir le peu de recherches effectuées, quant aux liens entre la RSE, l'image et la motivation des ressources humaines.

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	ii
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES FIGURES .....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	ix
REMERCIEMENTS .....	x
INTRODUCTION .....	11
CHAPITRE 1 .....	13
LES PROBLÉMATIQUES MANAGÉRIALE ET SCIENTIFIQUE .....	13
1.1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE .....	13
1.1.1. La raréfaction de la main-d'œuvre.....	13
1.1.2. Le changement des caractéristiques de la main-d'œuvre.....	14
1.1.3. Les moyens d'attraction et de rétention d'employés .....	15
1.2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	18
1.3. LES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	20
CHAPITRE 2 .....	21
LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	21
2.1. DU DD À LA RSE : ÉVOLUTION ET DÉFINITIONS .....	21
2.1.1. Le développement durable.....	21
2.1.2. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) .....	22
2.2. LES DIMENSIONS DE LA RSE.....	24
2.3. LA RSE DANS LA PME .....	27
2.3.1. Définition de la PME .....	28
2.3.2. Pourquoi les PME tardent-elles à devenir socialement responsables ? .....	29
2.3.3 Importance de la RSE pour les entreprises et les PME : Le business case .....	30
CHAPITRE 3 .....	33
LE CADRE THÉORIQUE : LA RSE, L'IMAGE ET LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS.....	33
3.1. LA RSE ET L'IMAGE D'ENTREPRISE.....	33

3.1.1.	L'image d'entreprise.....	34
3.1.2.	Les effets de la RSE sur l'image d'entreprise.....	35
3.1.3.	Les effets d'une image responsable sur l'attraction et la rétention d'employés .	36
3.2.	RSE ET MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES.....	41
3.2.1.	La motivation.....	41
3.2.2.	Les effets de la RSE sur la motivation et la rétention des ressources humaines.	43
3.3.	STRATÉGIES RSE DES PME : ENVIRONNEMENTALE OU SOCIALE ? .....	48
3.3.1.	Les stratégies RSE dans les PME .....	48
3.4.	LE MODÈLE DE RECHERCHE.....	53
3.5.	LES VARIABLES RETENUES .....	54
3.5.1.	Les variables indépendantes .....	54
3.5.2.	Les variables dépendantes .....	55
3.5.3.	Les variables de contrôle .....	56
3.5.4.	L'objectif de recherche .....	57
3.5.5.	Hypothèses retenues .....	57
CHAPITRE 4	.....	59
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....		59
4.1.	STRATÉGIE DE RECHERCHE .....	59
4.2.	POPULATION ÉTUDIÉE .....	60
4.3.	LA COLLECTE DES DONNÉES .....	61
4.4.	ÉCHANTILLONAGE.....	64
4.5.	DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON .....	65
4.6.	L'OUTIL DE MESURE.....	67
4.6.1.	Description de l'outil de mesure .....	67
4.6.2.	Les variables .....	68
4.6.2.1.	<i>Les variables indépendantes</i> .....	68
4.6.2.2.	<i>Les variables dépendantes</i> .....	75
4.6.2.3.	<i>Les variables de contrôle</i> .....	75
4.7.	MÉTHODE D'ANALYSE.....	76
CHAPITRE 5	.....	77
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....		77

5.1. ANALYSE DES CORRÉLATIONS.....	77
5.1.1. Analyse des corrélations au niveau de l'image.....	80
5.1.2. Analyse des corrélations au niveau de la motivation.....	80
5.2. ANALYSE DES RÉGRÉSSIONS .....	81
5.2.1. Régressions construit RSE-Image.....	82
5.2.2. Régressions stratégies RSE-Image .....	84
5.2.3. Régressions RSE-Motivation.....	86
5.2.4. Régressions stratégies RSE-Motivation .....	88
5.3. ANALYSE DES $R^2$ AJUSTÉS .....	89
5.4. VALIDATION DES HYPOTHÈSES .....	90
CHAPITRE 6 .....	94
DISCUSSION .....	94
6.1. RELATION ENTRE RSE ET L'IMAGE DE L'ENTREPRISE.....	94
6.2. RELATION ENTRE LES STRATÉGIES RSE ET L'IMAGE .....	97
6.3. RELATION ENTRE RSE ET MOTIVATION.....	99
6.4. RELATION ENTRE LES STRATÉGIES RSE ET LA MOTIVATION .....	101
CONCLUSION .....	104
RÉFÉRENCES .....	108

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1- Pratiques de GRH responsables .....	46
Tableau 2- Nombre d'employés .....	66
Tableau 3- Secteurs d'activités .....	66
Tableau 4- Sexe .....	67
Tableau 5- Énoncés sur les pratiques environnementales .....	68
Tableau 6- Énoncés sur les pratiques environnementales (suite) .....	70
Tableau 7- Énoncés sur les pratiques de gestion des ressources humaines .....	70
Tableau 8- Énoncés sur les pratiques de gestion des ressources humaines (suite) .....	71
Tableau 9- Énoncés sur les pratiques communautaires .....	72
Tableau 10- Énoncés sur les pratiques communautaires (suite) .....	72
Tableau 11- Stratégies RSE .....	74
Tableau 12- Moyennes, écart-types et corrélation des variables .....	79
Tableau 13- Régression de l'image de l'entreprise .....	83
Tableau 14- Régression de l'image de l'entreprise- stratégies .....	85
Tableau 15- Régression de la motivation des employés .....	87
Tableau 16- Régression de la motivation des employés-stratégies.....	88
Tableau 17- R <sup>2</sup> Ajustés .....	89



## LISTE DES FIGURES

Figure 1- Stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs (Berger-Douce, 2007) ....	49
Figure 2- Modèle de recherche .....	54
Figure 3- Scale Construction Process (Turker, 2008) .....	63
Figure 4- Représentation des relations linéaire des stratégies RSE .....	74

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

DD : Développement durable

GRH : Gestion des ressources humaines

PME : Petites et moyennes entreprises

PSE : Performance sociale des entreprises

RH : Ressources humaines

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

## REMERCIEMENTS

Un infini merci à mon directeur de mémoire, le professeur François Labelle, pour avoir été un guide exceptionnel. Grâce à ses multiples encouragements «aller, on ne lâche pas!», sa disponibilité et son expertise, j'arrive au bout de ce travail laborieux. Je remercie également mes évaluateurs, les professeurs André Cyr et Jamal Ben Mansour, pour leur disponibilité.

Je dédie ce mémoire à ma famille et tout particulièrement à mes parents sans qui rien de tout cela n'aurait été possible. Leur soutien à tous les niveaux m'a permis de me réaliser et de réaliser toutes mes entreprises. Avec toute mon affection, je vous remercie du fond du cœur.

À ma partenaire d'université et amie pour la vie, Khalie Annama ainsi qu'à toute sa famille, je dis merci pour m'avoir offert une seconde famille au Canada.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de toutes les personnes qui ont eu à mon égard des attentions et des mots d'encouragement dans ce parcours.

## INTRODUCTION

La raréfaction de la main-d'œuvre qui adviendra du retrait en masse des travailleurs de la tranche d'âge des baby-boomers du marché du travail posera des défis liés à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre. La diminution du nombre de la main-d'œuvre ne constituera pas à elle seule la difficulté liée à l'attraction et à la rétention. Cette difficulté sera accrue en partie par le changement de mentalité des travailleurs. En effet, ces derniers reconsidèrent la place du travail dans leur vie. Ils sont plus exigeants à l'égard des politiques de qualité de vie (Vandenberghe, 2004). Par exemple, ils sont plus attirés par des entreprises qui offrent des horaires de travail flexibles, des défis au travail, des perspectives de carrière intéressantes (Beaupré, Cloutier et Gendron, 2008). En définitive, ils demandent de plus en plus des engagements socialement responsables de la part des entreprises pour lesquelles ils souhaitent travailler (Tahri, 2010).

Les chercheurs suggèrent que l'adoption des pratiques responsables pourrait influencer positivement la perception des parties prenantes envers l'entreprise, mais aussi le comportement des ressources humaines dans l'entreprise. Ainsi, les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) confèreraient à une entreprise une image positive qui lui faciliterait l'attraction d'employés. Ces pratiques auraient aussi pour avantage de motiver et de retenir les employés.

La responsabilité sociale des entreprises est définie selon la norme ISO 26000 comme :

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur, compatible avec les normes internationales de comportement et est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p.23).

Cette définition met en exergue la prise en compte des parties prenantes par la RSE. De même, elle fait ressortir les différentes dimensions que touche la RSE. Le concept de RSE regroupe trois dimensions, à savoir, les dimensions sociale, environnementale et économique.

Nous voulons vérifier les relations de chacune des dimensions environnementale et sociale de la RSE, sur l'image des entreprises et la motivation des employés. La vérification de ces relations sera faite dans les PME Québécoises. L'intérêt pour les PME a été suscité par différentes raisons. Les PME représentent entre 86% et 99% des entreprises, et 70% des emplois dans la plupart des pays (Julien, 2005). Elles ont donc un fort impact social et environnemental, mais sont encore peu étudiées, car les données sont difficiles à obtenir (pas de rapport annuel ou de documentation publique). De plus, leur taille individuelle limitée masque leur importance lorsque sont agrégées les données. Elles attirent donc moins l'attention des médias, des groupes de pression, et des législateurs. Étant généralement des entreprises à ressources limitées, les PME ne disposent pas des mêmes capacités que les grandes entreprises (publicité, personnel affecté, salaires concurrentiels...) pour investir dans l'attraction et la rétention des employés. Elles doivent donc actionner d'autres leviers pour réussir à attirer et retenir les employés.

Le premier chapitre de notre étude traitera des problématiques managériales et de recherche, desquelles nous formulerons les questions de recherche. Dans le deuxième chapitre, nous mettrons en contexte la RSE en traitant l'importance de celle-ci pour les entreprises, principalement de l'influence qu'elle a sur les ressources humaines. Dans le chapitre trois, nous tisserons les liens entre la RSE, l'image de l'entreprise et la motivation des employés. Dans le quatrième chapitre, nous présenterons la méthodologie de recherche et nous analyserons les résultats dans le chapitre cinq puis nous discuterons de ces résultats dans le chapitre six.

## **CHAPITRE 1**

### **LES PROBLÉMATIQUES MANAGÉRIALE ET SCIENTIFIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps, aborder l'aspect managérial du problème lié à la raréfaction et aux changements de caractéristiques de la main-d'œuvre. Nous présenterons ensuite brièvement la RSE comme une réponse potentielle à ce problème managérial. À travers la problématique de recherche, nous verrons dans quelle mesure le sujet de la responsabilité sociale des entreprises a pu être traité dans différentes études qui se sont intéressées aux liens que nous cherchons à établir, à savoir le lien entre les pratiques RSE, l'image de l'entreprise et la motivation des employés. Ces deux dimensions de la problématique feront ressortir l'importance de la présente recherche.

#### **1.1 PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

##### **1.1.1 La raréfaction de la main-d'œuvre**

«La population du Québec vieillit. C'est un phénomène qui s'observe dans tous les pays industrialisés.» (Commission nationale, 2011, p.5). Au Québec, on comptera 2,2 millions de personnes de 65 ans et plus en 2030 contre seulement 555,000 en 1980. De ce fait, les prévisions montrent que la population en âge de travailler au Québec va diminuer d'ici 2030. En 1971, il y avait au Québec 7,8 travailleurs potentiels pour chaque personne de 65 ans et plus, en 2030, il n'y en aura plus que 2,1. (Commission nationale, 2011). Cette baisse est due en grande partie à la masse importante de baby-boomers qui vont quitter le marché du travail. Les entreprises auront donc des défis de tailles à relever. La raréfaction de la main-d'œuvre les obligera à se démarquer des autres entreprises en présentant une image leur permettant d'attirer les employés, puis en adoptant des pratiques qui permettront de les conserver.

L'attraction et la rétention des employés sont des termes rattachés à la gestion des ressources humaines. Elles consistent à l'utilisation d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines qui, déployées conjointement, donnent envie aux candidats potentiels de travailler dans une organisation (attraction) et d'y rester (rétention) (St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009, p.82).

Outre la raréfaction de la main-d'œuvre, d'autres facteurs liés aux changements de caractéristiques de la main-d'œuvre rendent les défis d'attraction et de rétention plus difficiles.

### **1.1.2. Le changement des caractéristiques de la main-d'œuvre**

L'attraction et la rétention d'employés sont des défis contemporains auxquels les entreprises et les experts praticiens de la GRH doivent faire face (Beaupré et *al.*, 2008; Fabi et Lacoursière, 2010; Friedman, Hart et Verrier, 2005; Peretti, 2011). Les entreprises vont devoir accroître leurs efforts pour attirer et retenir les employés, non seulement parce que la main-d'œuvre se fera rare, mais aussi parce qu'elle sera davantage sélective. Considérant les coûts liés à la rotation de la main-d'œuvre, il importe d'agir de manière stratégique. En effet, selon Ramlall (2004), une entreprise perd en moyenne un million de dollars à chaque fois que dix managers et professionnels quittent l'entreprise.

Dans les quelques années à venir, le marché du travail sera majoritairement composé d'employés issus de la génération Y. Cette génération née entre 1979 et 1999 est considérée comme très peu loyale (Audet, 2004). En effet, elle serait destinée à changer d'employeur environ 29 fois au cours de sa carrière et la durée de ses emplois n'excéderait pas un an en moyenne (Pralong, 2010). Selon Arbouche (2008, p.103), «le recrutement d'un salarié est moins l'acquisition d'une force de travail ayant un prix sur le marché du travail que la recherche d'un salarié qui s'engagera durablement et loyalement dans son emploi». Cette affirmation d'Arbouche, illustre en quelque sorte, la difficulté pour les entreprises d'aujourd'hui, d'attirer et de retenir les employés.

La complexité des nouveaux travailleurs est bien présentée par Vandenberghe (2004), qui résume bien l'évolution de la pensée de la nouvelle génération de travailleurs.

La vague de restructuration des années 1990 aura permis de reconsidérer la place du travail dans la vie [...]. Les nouveaux employés n'envisageront plus le travail et la vie en général comme des domaines séparés hermétiquement [...] On peut donc s'attendre à ce que les entreprises soient de plus en plus amenées à mettre en place des politiques de qualité de vie permettant de fidéliser des employés devenus plus exigeants [...]. Les valeurs dominantes sont en passe de changer, alors qu'il y a peu, la loyauté régnait encore, c'est maintenant la valeur de l'autonomie qui occupe le devant de la scène [...]. Chaque jour, ces nouveaux employés essaieront d'augmenter leurs compétences, dernier refuge de leur sécurité. (Vandenberghe, 2004, p.69).

Beaupré et *al.*, (2008, p.90) notent également que :

Les jeunes recrues recherchent notamment des perspectives de carrières intéressantes, des défis à relever, la reconnaissance des compétences individuelles, un juste équilibre entre le travail et la vie privée. Ils désirent également une rémunération motivante, un horaire de travail souple, la possibilité de bénéficier d'avantages sociaux, une entreprise qui encourage l'initiative, la créativité et le travail d'équipe ainsi qu'une entreprise axée sur l'innovation et la créativité.

En d'autres termes, la nouvelle génération recherche des emplois avec des conditions de travail stimulantes. Dans ces contextes, les entreprises devront trouver des moyens efficaces d'attraction et de rétention d'employés.

### **1.1.3 Les moyens d'attraction et de rétention d'employés**

Face aux défis d'attraction et de rétention, la question se pose donc de savoir comment arriver à attirer et à retenir la main-d'œuvre? À cette question, les auteurs Bauer et Aiman-Smith (1996); Cable et Graham (2000); De Roeck et Swaen (2009) suggèrent qu'une bonne image corporative peut permettre d'attirer et de retenir la main-d'œuvre. Les chercheurs expliquent que l'individu a tendance à s'associer à des entreprises affichant des valeurs et des attributs positifs auxquels il aimerait lui-même être associé (Tajfel et *al.*, 1985 cités par De Roeck et Swaen, 2009). L'image d'une entreprise est son



identité organisationnelle. Pour faire ressortir l'identité organisationnelle d'une entreprise, il faut rendre visible ce qui distingue l'organisation des autres. Il faut mettre en valeur certaines caractéristiques qui peuvent influencer la réputation de l'organisation. Selon St-Onge et *al.*, (2009), pour qu'une entreprise soit attractive, elle doit être connue, être reconnue (notoriété, employeur de choix) et être attrayante (conditions de travail alléchantes, cohérence entre les valeurs organisationnelles et individuelles).

Pour améliorer l'image de l'entreprise, l'adoption de pratiques de gestion socialement responsables serait une voie à envisager. En effet, l'engagement dans la RSE peut permettre aux entreprises de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné (Pasquero, 2005). Intégrer des pratiques de RSE pourrait donc favoriser une bonne image corporative qui aurait pour effet d'attirer les travailleurs. En effet, «la nouvelle génération demande de plus en plus des engagements socialement responsables de la part des entreprises» (Tahri, 2010, p.222). Cette demande peut en partie être expliquée par le fait que la nouvelle génération de travailleurs évolue dans un monde où elle est sensibilisée aux problématiques environnementales et sociales. En effet, les médias, et surtout les formations académiques, comme les masters en management de la responsabilité sociale des entreprises (Yameogo et Abe, 2010), les sensibilisent à la RSE avant même d'intégrer le marché du travail. Ainsi, une PME qui serait socialement responsable pourrait être davantage attrayante aux yeux de cette génération qu'une PME qui ne l'est pas.

Par ailleurs, les auteurs (Islam et Ismail, 2008; Ramlall, 2004) pensent que la rétention des employés passe par leur motivation. Pour être motivé, un employé doit satisfaire un certain nombre de besoins. Ramlall (2004) explique cette relation entre motivation et besoins en passant par de célèbres théories de la motivation dont celles de Maslow et Herzberg. Par exemple selon la pyramide des besoins de Maslow, chaque individu a besoin de satisfaire des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. Selon Herzberg, ce sont les besoins psychologiques qui sont associés à la motivation. Au sein d'une entreprise, ces besoins peuvent être satisfaits

en mettant en place certaines mesures. Par exemple, en résolvant les problèmes des employés, en offrant de la formation, en donnant des récompenses, en déléguant des responsabilités, en développant des challenges, en facilitant les actions sociales externes, en offrant de bonnes conditions de travail (Ramlall, 2004). Donc, un management responsable pourrait favoriser la motivation et la rétention des employés. «Le management responsable vise à renforcer les capacités des personnes à se prendre en charge. De même que promouvoir, valoriser, le capital humain, c'est prendre les dispositions nécessaires pour que toute personne puisse développer ses potentialités et les exercer» (Arbouche, 2008, p.101).

Les entreprises doivent cesser de voir les employés comme des ressources qui participent uniquement à l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise et leur donner aussi la possibilité de se développer (Ramlall, 2004; Arbouche, 2008). Leur participation active aux décisions est un moyen de les engager envers l'entreprise et de les motiver, puis de les retenir.

En résumé, la résolution du problème d'attraction des employés pourrait trouver l'une de ses réponses dans l'image même de l'entreprise, quant à la rétention, elle semble liée à la motivation des employés. Dans les deux cas, les pratiques de RSE de l'entreprise pourraient être un moyen de relever les défis qui se posent aux entreprises.

Après avoir évoqué les problématiques managériales, nous allons passer à la problématique de recherche.

## **1.2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

La raréfaction et le changement des caractéristiques de la main-d'œuvre (déloyale, besoin de se réaliser, de se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise) conjugués à l'environnement concurrentiel de plus en plus agressif sont autant de facteurs qui contribuent à expliquer l'importance de notre étude.

Le but de cette étude est d'essayer de démontrer les effets de l'adoption de pratiques de RSE sur l'image de l'entreprise qui est un important facteur d'attraction de ressources humaines et sur la motivation des employés qui joue sur la rétention des ressources humaines. Nous allons de ce fait nous baser sur les études qui ont déjà traité le sujet (Albinger et Freeman, 2000; Bauer et Aiman-Smith 1996; Branco et Rodriguez, 2009; Cable et Graham, 2000; Davies et Cranes, 2010; Dentchev, 2004; Heikkurinen, 2010; Riordan, Gatewood, et Bill, 1997; Turban et Greening, 1997, Tahri, 2010; Standberg, 2009).

Au niveau de l'image, nombre d'études qui ont vérifié le lien entre les pratiques RSE et cette variable se sont intéressées à démontrer uniquement son lien avec les pratiques environnementales. Nous allons dans notre étude tisser le lien de l'image avec les pratiques environnementales, mais aussi avec les pratiques sociales.

Des études se sont intéressées à la fois à la RSE et aux ressources humaines, mais très peu d'entre elles se sont penchées sur les effets induits par la RSE sur le comportement des RH. Pour la plupart d'entre elles, ces études avaient pour but l'identification de pratiques de gestion des ressources humaines responsables dans les entreprises dites responsables (Ségal, Sobczak et Triomphe, 2003; Coulon, 2006; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). Il s'agit, par exemple, de pratiques comme la consultation des salariés, le dialogue social, la veille concernant les conditions de travail pratiquées par les sous-traitants, la formation professionnelle continue, le recrutement et l'insertion des personnels peu qualifiés, handicapés. Ces recherches sont surtout descriptives et mettent en lumière, la diversité des pratiques de GRH responsables.

D'autres recherches avaient pour intention de démontrer que la fonction de GRH peut innover par le concept de RSE, en adoptant des approches plus humaines comme le développement de l'employabilité (formations continues), de la motivation dans la durée (p. ex. responsabilisation sur différents projets, libre accès à l'information, le respect des personnes et de leurs contributions, les primes sur les performances individuelles ou collectives, les systèmes de promotion internes basés sur le mérite) et l'amélioration des conditions de travail (Fraissé et Guerfel-Henda, 2005; Beaupré et *al.*, 2008). Très peu d'études se sont cependant intéressées aux effets que peuvent avoir les pratiques de RSE sur les ressources humaines. C'est dans l'optique de pallier ce manque que s'inscrit notre étude qui cherche à vérifier l'existence de liens entre les pratiques de RSE et l'image de l'entreprise et entre les pratiques de RSE et la motivation des RH.

Dans cette recherche le but sera de démontrer l'influence des dimensions aussi bien environnementale que sociale sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des RH. L'étude de Tahri (2010) rejoint les quelques études identifiées qui se rapprochent le plus de la nôtre. Son étude vérifie les impacts que peut avoir l'adoption de pratiques de responsabilité sociale sur le comportement des RH. Il s'agit d'une étude qualitative exploratoire dans laquelle l'auteure conclut que le bon comportement d'une entreprise influence les attitudes et génère la loyauté et la fierté des RH. Elle mentionne aussi que les actions de RSE perçues par les RH maintiennent dans certaines entreprises le taux de rotation à un niveau proche de zéro. Une étude qualitative ne permet cependant pas une généralisation des résultats. Notre étude tentera pour sa part de vérifier quantitativement le lien entre la RSE, l'image perçue et la motivation des ressources humaines.

La recherche restera focalisée sur la PME. Vu la nature quantitative de l'étude, ce choix reste approprié, parce que les PME offrent un avantage numérique. En effet, dans la plupart des économies développées les PME représentent près de 99% des entreprises (Julien, 2005). Elles emploient également près de 70% des travailleurs (Labelle, Hervieux et Turcotte, 2014), d'où l'intérêt de mener une telle étude dans les PME. Étant donné que le questionnaire de l'étude est adressé aux dirigeants des entreprises, les PME

contrairement aux grandes entreprises, nous offrent l'avantage d'obtenir plus de réponses, mais aussi d'avoir des réponses assez fiables par rapport aux ressources humaines. En effet, la plupart des PME étant à dimension humaine, le dirigeant est plus proche de ses employés et peut donc plus facilement et plus justement évaluer les impressions des employés. Après avoir évoqué les problématiques de recherche, nous allons poser les questions de recherche dans la section suivante.

### **1.3. LES QUESTIONS DE RECHERCHE.**

L'Objectif de cette recherche, à savoir la vérification de l'impact de la RSE sur l'image d'une part et sur la motivation d'autre part en contexte de PME, nous amène à poser la question générale de recherche suivante :

Quels sont les effets de l'adoption de pratiques de RSE sur l'entreprise et sur les ressources humaines?

Plus spécifiquement, nous souhaitons répondre aux questions liées aux retombées positives présumées de la RSE sur l'image de l'entreprise et la motivation des ressources humaines. Nous tenterons donc de répondre aux questions suivantes :

Y a-t-il un lien entre l'adoption de pratiques de RSE et l'image de l'entreprise?

Y a-t-il un lien entre l'adoption de pratiques de RSE et la motivation des ressources humaines?

Les réponses à ces questions permettront de fournir des renseignements pertinents aux gestionnaires de PME, pour leur permettre de développer des stratégies qui faciliteront l'attraction et la rétention des ressources humaines.

La partie suivante est scindée en deux chapitres, soit la revue de littérature (chapitre deux) et le cadre théorique (chapitre trois). L'objectif du chapitre deux est de permettre la compréhension des concepts de Développement Durable (DD) et de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Le chapitre trois mettra en évidence, les liens entre la RSE et l'image de l'entreprise en premier lieu, puis les liens entre la RSE et la motivation des employés. De ces chapitres, se dessinera le modèle de recherche.

## **CHAPITRE 2**

### **LA REVUE DE LITTÉRATURE**

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps expliquer les concepts de Développement Durable et de Responsabilité Sociale des Entreprises. Ensuite nous verrons l'importance de la RSE pour les entreprises, dans une logique d'attraction et rétention des employés.

#### **2.1. DU DD À LA RSE : ÉVOLUTION ET DÉFINITIONS**

##### **2.1.1. Le développement durable**

«Sauver le monde. Cela veut dire, tout d'abord sauver la planète, mais également sauver les hommes et plus encore dans ces nouvelles conditions, sauver ou préserver le profit, si bien que l'entreprise doit réussir ce qui auparavant serait apparu comme une incongruité : profit, planète, et individus enfin réunis tandis que pendant un siècle de développement industriel, seul le profit comptait, et ce, aux dépens de la planète et de l'homme» (Costa, 2008, p.5).

Issu du rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de 1987 présidée par Brundtland, le développement durable a été défini comme « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Rapport de Brundtland, p.40). Le principe de DD s'est imposé dans le monde des affaires depuis la conférence de Rio en 1992 (Chauveau et Rosé, 2003). À ses débuts, le concept de DD est principalement lié à l'environnement, « la dimension sociale du développement durable reste alors largement en retrait » (Fraissé et Guerfel-Henda, 2005, p.5). C'est à partir de 2001, avec le Pacte Mondial (Global Compact) qui est un ensemble de codes de conduite (pour les entreprises), qu'on voit apparaître conjointement, les principes liés à l'environnement et les principes de droit de l'homme et du travail (Aggeri et Godard, 2006). Aujourd'hui la notion de développement durable suppose un équilibre entre trois grandes composantes : l'économique, le social et l'environnemental (Dontenwill, 2005).

Au niveau de l'entreprise, le terme développement durable glisse souvent sous la dénomination de responsabilité sociale d'entreprise. Beaucoup s'accordent à dire que la Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du DD à l'échelle de l'entreprise, ou comme le conçoit la norme ISO 26000, que l'objectif de la RSE est de contribuer au développement durable.

### **2.1.2. La responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

Bowen (1953) présentait déjà l'idée de responsabilité sociale en suggérant que les gestionnaires n'avaient plus le choix d'être concernés par les aspects sociaux, parce qu'ils sont liés à la condition de survie de leurs entreprises. De plus, Bowen considérait qu'étant donné le pouvoir qu'il leur était accordé, les gestionnaires d'entreprises avaient un devoir moral de se préoccuper des enjeux sociaux.

Depuis son évocation par Bowen en 1953, à aujourd'hui, la RSE a été définie sous différents angles. Selon Paradas, «la confrontation entre différentes disciplines montre qu'en fonction de ce que l'on entend par RSE, l'interprétation et les définitions seront différentes» (Paradas, 2008, p.40). Nous allons dans les paragraphes qui suivent, tenter de définir la responsabilité sociale des entreprises.

La Responsabilité sociale des entreprises est communément définie comme :

«L'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes». (Commission européenne, 2001, p.3).

Selon Alberola et Richez-Battesti (2005, p.57), «La RSE implique la prise en compte des attentes de l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise, mais aussi de tous les acteurs se situant au-delà du périmètre de la firme qui peuvent être également affectés par son fonctionnement».

Le livre vert de la commission européenne détermine au moins trois caractéristiques qui peuvent conférer à une entreprise l'adjectif responsable :

- Le caractère volontaire des engagements correspondants de l'entreprise et le fait que ces engagements se situent au-delà du champ des prescriptions obligatoires de la loi ou de la convention collective.
- Le caractère durable de ces engagements correspond aux soucis d'intégrer durablement dans les problématiques de l'entreprise les vues des autres parties prenantes concernées par ses décisions et ses pratiques
- L'engagement à une certaine transparence, permettant l'information des parties prenantes et le débat (Ségal et al., 2003, p.9).

Récemment, ISO 26000 a suggéré une définition de la RSE qui fait de plus en plus consensus et qui est une synthèse des précédentes : Elle définit la RSE comme :



La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur, compatible avec les normes internationales de comportement et est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p.23).

«Les concepts de RSE et de développement durable paraissent donc très proches, puisque le premier parle d'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales, là où le second demande de concilier économie, social et environnement» (Chauveau et Rosé, 2003, p.47). Tout au long de ce mémoire, nous utiliserons ces deux termes comme synonymes. Et avant, d'aller plus loin, nous allons présenter en détail les dimensions de la RSE.

## **2.2. LES DIMENSIONS DE LA RSE.**

Une entreprise responsable doit viser la prospérité économique en prenant en compte la qualité de l'environnement et la cohésion sociale à travers son fonctionnement et ses pratiques de gestion. Au vu des diverses définitions proposées, le concept de responsabilité sociale des entreprises a été subdivisé en différentes dimensions largement acceptées par la communauté des chercheurs, soit les dimensions économique, environnementale et sociale.

### *La dimension économique*

La dimension économique concerne les impacts économiques que l'organisation peut avoir sur les conditions économiques de ses parties prenantes et sur le système économique aux niveaux local, national, et mondial (LECOEUR, 2010, p.55). Cette dimension implique des pratiques liées au respect du droit des affaires et de lutte contre toute forme de corruption. On peut par exemple citer des pratiques comme, le commerce équitable (partenariat commercial social qui vise à l'amélioration du droit et des

conditions de commerce des travailleurs) et le soutien de l'économie locale en préservant les emplois.

Tout comme l'ont fait Lawrence, Collins, Pavlovich et Arunachalam (2006), nous limiterons l'analyse aux aspects sociaux et environnementaux et à leur impact sur les deux variables dépendantes identifiées. Cela n'exclut pas le fait que les PME étudiées soient aussi concernées par les aspects économiques. Mais nous voulons éviter que des pratiques économiques qui pourraient être qualifiées de durables soient considérées à plus d'un endroit dans les variables indépendantes. Par exemple, l'achat local et l'embauche local peuvent à la fois être considérés comme pratique économique et comme pratique sociale. Nous préférons intégrer celles-ci aux pratiques sociales, respectant ainsi ce que d'autres auteurs ont fait avant nous. De plus, nous considérons également que les volets économiques et leurs liens avec les variables de résultat ont été amplement étudiés dans les travaux de recherche en finance et en GRH.

#### *La dimension environnementale*

Cette dimension suppose, la prise en compte par l'entreprise de l'impact de ses activités sur l'environnement physique et «naturel» (Ségal et *al.*, 2003). Les entreprises doivent intégrer les préoccupations de protection de l'environnement dans leur gestion, parce qu'elles ont une part de responsabilité dans cet état de fait de diverses façons (utilisation d'énergie d'exploitation, production de gaz à effet de serre). Elles doivent de ce fait, non seulement prendre leurs responsabilités, pour respecter leurs devoirs envers la planète, mais aussi pour remplir leurs engagements envers leurs parties prenantes qui sont «des groupes vitaux pour la survie et la réussite de l'entreprise» (Cazal, 2005, p.3). Les actions environnementales regroupent des aspects tels que :

*Le respect de l'environnement* : Cet aspect en appelle à l'auto-efficacité des entreprises. Elle concerne la réduction de la consommation de la matière première, d'énergie et de la dispersion de substances toxiques; l'amélioration du recyclage; l'optimisation de l'utilisation de matières renouvelables; extension de la durée de vie des

produits (Chauveau et Rosé, 2003). Toutes ces pratiques contribuent à la préservation de la faune et de la flore (biodiversité). Il s'agit également pour les entreprises de faire des achats responsables (matières durables et recyclables) (LECOEUR, 2010 p.46).

*L'adhésion aux normes et labels de la RSE et du DD* : Normes environnementales comme ISO 14000, labels verts (ÉcoLogo, ENERGY STAR) (Chauveau et Rosé, 2003 p.48). Ces normes et labels permettent de souligner les efforts des entreprises engagées dans le DD.

### *La dimension sociale*

La dimension sociale de la RSE représente l'aspect humain du concept. La dimension sociale peut être scindée en deux sous-dimensions. La dimension sociale interne qui concerne les ressources humaines de l'entreprise et la dimension sociale externe qui concerne plutôt les communautés et les clientèles avec lesquelles l'entreprise interagit. Le volet social interne de la RSE a trait au bien-être, et à la sécurité au travail, à tout ce qui touche aux inégalités et tout ce qui est lié à l'employabilité, aux conditions de travail et à la motivation des salariés (LECOEUR, 2010, p.34; Ségal et *al.*, 2003). Le volet social externe (communautaire) concerne la relation avec les parties prenantes externes à l'entreprise. À ce niveau, l'entreprise devra offrir des produits sécuritaires, de qualité, qui ont aussi un impact limité au niveau environnemental. L'entreprise doit également considérer la santé des communautés et apporter dans la mesure du possible son soutien aux initiatives de celle-ci. Les pratiques sociales externes de RSE peuvent également être d'ordre philanthropique. L'entreprise peut s'engager au service des communautés locales ou globales à travers notamment des contributions volontaires au service d'actions culturelles, humanitaires, etc. (Ségal et *al.*, 2003).

Chauveau et Rosé (2003) recensent dans leur ouvrage les aspects que peuvent toucher les actions sociales responsables. Au niveau des employés, il s'agit de :

*L'amélioration du climat et du dialogue social* : égalité des chances, diversité, conditions de travail, développement de la formation professionnelle permanente,

procédures de recrutement juste et équitable, système de rémunération, couverture sociale, santé et familiale, relations sociales positives avec les syndicats, management du changement industriel (reconversion obligatoire en cas de destruction des emplois) etc.

*Respect des Droits de l'homme sur les lieux de travail* : respect des règles internationales du droit du travail, que ce soit dans l'entreprise ou chez les sous-traitants; suppression du travail des enfants, du travail forcé; intégration du commerce éthique ou équitable.

Puis, au niveau « sociétal », c'est-à-dire dans ses relations avec les parties prenantes externes, ils parlent d'aspects tels que :

*L'engagement dans la communauté et le développement local* : partenariat, mécénat et dons, implication des salariés, aide à la création d'entreprise et d'emploi, soutien des projets initiés par les jeunes, mécénat sous forme de produit partagé.

La responsabilité sociale suppose donc la mise en place d'un ensemble de pratiques économiques, environnementales et sociales qui prennent en compte les intérêts des parties prenantes de l'entreprise. La mise en œuvre de certaines de ces pratiques requiert de la part des entreprises de disposer de temps et de ressources, ce qui en général ne manque pas aux grandes entreprises. Cependant, la question de l'instrumentalisation de la RSE se complique dès que l'on aborde des entreprises de taille plus réduite, car ne disposant pas d'assez de ressources financières pour intégrer des pratiques de responsabilité sociale (Ségal et *al.*, 2003).

### **2.3. LA RSE DANS LA PME.**

Dans cette section, nous allons tenter de définir la PME et d'expliquer pourquoi l'instrumentalisation de la RSE dans la PME semble moins facile que dans la grande entreprise.

### 2.3.1. Définition de la PME

Les PME représentent dans la plupart des pays entre 86% et 99% des entreprises (Julien, 2005). Pour les étudier, il faut d'abord se demander ce qu'est une PME.

Le caractère hétérogène des PME ne permet pas de retenir une définition unique pour celles-ci. Cette hétérogénéité a conduit les chercheurs à catégoriser les PME en fonction de certaines caractéristiques. Ces caractéristiques peuvent être de nature quantitative et qualitative. D'un point de vue quantitatif on recense, la taille qui varie en fonction du nombre d'employés (0 à 499 selon le pays), le chiffre d'affaires (en Europe, le chiffre d'affaires ne doit pas excéder 50 millions d'euros). D'une perspective qualitative, on retrouve des caractéristiques telles que le type de propriété (personnelle, familiale, etc.), les stratégies de la direction (indépendance, pérennité, croissance, etc.), les phases d'évolution de l'entreprise (démarrage, consolidation, transformation) et le type de marché dans lequel évolue l'entreprise (traditionnel, moderne, nouveau, local, national, international), (Julien, 2005). Selon ces caractéristiques, une PME est une structure dont les ressources sont limitées et dont la gestion varie en fonction du propriétaire-dirigeant.

Une analyse de la situation des PME par rapport au concept de RSE semble montrer que beaucoup PME ne se sentent pas concernées par ce concept. Elles trouvent que leurs activités ne s'y prêtent pas (Paradas, 2006) et elles considèrent que leur impact sur l'environnement est négligeable (Des Rochers 2009; Lepoutre et Heene, 2006). Cependant, les PME ont une empreinte écologique et sociale considérable sur l'environnement. Au Canada, elles emploient 70% des travailleurs, et produisent 70% à 80% des impacts néfastes sur l'environnement et 60 % des déchets commerciaux (Labelle *et al.*, 2014). La responsabilité sociale des PME est donc aussi importante pour la santé de la planète que pour les humains.

Selon plusieurs auteurs le désintéressement des PME pour la RSE est principalement lié, au manque de ressources financières, au manque d'informations et de temps et à la visibilité. C'est ce que nous tenterons d'expliquer dans la partie qui suit.

### 2.3.2. Pourquoi les PME tardent-elles à devenir socialement responsables?

À cette question, notre recherche sur la littérature portant sur les PME et la RSE converge vers les réponses suivantes :

***Les Ressources*** : Le manque de ressources financières est considéré comme l'une des principales raisons du désintérêt des PME par rapport à la RSE. En effet les pratiques de RSE, qu'elles soient environnementales ou sociales, peuvent engendrer des coûts. Par exemple sur le plan environnemental, l'engagement dans la RSE peut être lié au fait d'adopter ou développer une nouvelle technologie requérant du financement (Berger-Douce, 2008; Branco et Rodriguez 2009, Lapointe et Gendron, 2005; Lepoutre et Heene 2006). Sur le plan social, offrir par exemple des formations nécessite aussi des moyens financiers. Les PME ne disposent souvent pas de moyens pour répondre à ces besoins.

***Le manque d'informations et de temps***: Le constat général est que les PME manquent d'information sur la RSE (Berger-Douce 2008; Des Rochers et Turcotte, 2012; Paradas, 2006). Le manque d'information est lié au manque de temps. Le dirigeant d'une PME, dû à ses multiples fonctions, ne dispose souvent pas d'assez de temps pour s'informer sur le sujet (Lepoutre et Heene 2006), ni d'assez de ressources humaines pour en déléguer à la RSE (Berger-Douce 2008; Lapointe et Gendron, 2005).

***Visibilité*** : Contrairement aux grandes entreprises qui sont souvent mondialement connues et dont les actions sont publiques, les PME n'ont le plus souvent qu'un environnement local et une visibilité médiatique faible (Quairel et Auberger, 2005). Cette visibilité réduite enlève aux PME une grande part de pression que subissent les grandes entreprises. Cependant, Berger-Douce (2007), Lepoutre et Heene (2006) rappellent qu'il existe une proximité entre les PME et la communauté rapprochée. Partant de là, une PME court un grand risque en posant des actions qui peuvent être considérées comme irresponsables,

car elle perdrait l'adhésion de ses parties prenantes qui sont des groupes vitaux pour la survie d'une entreprise.

Ces trois particularités expliquent pourquoi les PME tardent à s'engager sur la voie de la responsabilité sociale. Cependant, des écrits concernant l'engagement des PME dans la RSE démontrent que ces dernières font de plus en plus le pas vers la RSE (Berger-Douce, 2008). De plus, il semble qu'un bon nombre d'entre elles seraient responsables sans le savoir, alors qu'elles adoptent des comportements de RSE sans les classer comme tels dans leur reddition de comptes et d'actions. (Lapointe et Gendron, 2005).

Les grandes entreprises ont l'avantage de pouvoir offrir des salaires compétitifs pour attirer et retenir les travailleurs. Les PME elles, peuvent exploiter la responsabilité sociale et les avantages liés à leur structure organisationnelle pour y arriver. En effet, en dehors du fait que les nouveaux travailleurs préfèrent travailler dans des entreprises responsables (Tahri, 2010; Strandberg, 2009; Davies et Crane, 2010), il semble aussi que la nouvelle génération de travailleurs s'engage plus dans une entreprise quand elle a un contact direct avec son employeur (Vandenberghe, 2004). D'ailleurs, il semble qu'«au sein de la petite entreprise, le type d'interactions sociales et de communications personnalisées compensent souvent les facteurs extrinsèques plus avantageux offerts par la grande entreprise». (Martin, 1995 p.72).

Malgré les aspects qui semblent freiner les PME à s'engager, ces dernières doivent fournir des efforts pour adopter la RSE, car la responsabilité sociale présente des intérêts non négligeables comme nous le démontrerons dans les sections suivantes. Davies et Crane (2010, p.135) notent que « CSR can be a social benefit that minimises the negative connotations of working for an SME».

### **2.3.3. Importance de la RSE pour les entreprises et les PME : le business case**

Être socialement responsable peut présenter beaucoup d'avantages pour une entreprise. Industrie Canada (2011) indique que:

«La RSE aide les entreprises canadiennes à être plus concurrentielles en soutenant la hausse de l'efficacité opérationnelle, l'amélioration de la gestion des risques, le maintien de relations favorables avec le milieu de l'investissement, l'accroissement de l'accès aux capitaux, l'amélioration des relations avec les employés, le renforcement des relations avec les collectivités, le rehaussement du « droit » d'exploitation et l'amélioration de la réputation et de l'image de marque».

Quairel-Lanoizelée et Capron (2010, pg.74) présentent ces avantages en deux catégories.

D'une part, ils parlent d'amélioration des résultats liée à la diminution des coûts par les économies qui résultent de l'éco-efficacité; à la diminution des risques industriels et commerciaux; à la réduction des risques de procès; à l'amélioration de la qualité, de l'image et de la réputation qui contribuent à apporter de la confiance, à fidéliser les consommateurs et les salariés. D'autre part, les auteurs distinguent d'autres types d'avantages liés aux processus. Ils mentionnent l'obtention de la légitimité, le développement d'une capacité de gestion des parties prenantes et surtout le développement d'un potentiel d'innovation pour de nouveaux produits, marchés ou procédés qui procurent des avantages compétitifs aux entreprises socialement responsables.

El Kandoussi et Radi (2008, p.259) soutiennent les mêmes propos en mentionnant que «L'intégration de la dimension sociale dans la responsabilité d'entreprise, contribue à l'amélioration de la performance en retenant les talents, en gagnant des clients, en les fidélisant, en réduisant les risques et ainsi bénéficier de la bienveillance du public et des investisseurs».

Ainsi, être une entreprise responsable permet non seulement de satisfaire les parties prenantes (maintenir de bonnes relations avec elles), mais aussi d'ajouter à la performance de l'entreprise. La RSE permet également de favoriser la perception d'une image positive de l'entreprise et la motivation des employés. C'est ce que nous allons



tenter de faire ressortir dans le chapitre suivant. Dans ce troisième chapitre, nous ferons ressortir aussi nos hypothèses de recherche.

## **CHAPITRE 3**

### **LE CADRE THÉORIQUE : LA RSE, L'IMAGE ET LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS.**

Dans ce chapitre, nous étudierons plus en détail les liens entre la RSE et l'image de l'entreprise dans un premier temps, puis les liens entre la RSE et la motivation des employés dans un second temps.

Les pratiques de RSE semblent avoir des effets sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des employés. Une étude de Berger-Douce (2008) concernant les PME rentables et leurs pratiques RSE indique que l'image et la motivation des employés sont des avantages issus d'une démarche RSE.

Dans les sections qui suivent, nous allons d'abord démontrer les effets de la RSE sur l'image de l'entreprise et ensuite sur la motivation des RH.

#### **3.1. LA RSE ET L'IMAGE D'ENTREPRISE.**

Durif (2006) indique que la RSE est un impératif stratégique pouvant procurer beaucoup d'avantages à une organisation. Par exemple profiter des occasions de marché provoquées par la transformation des valeurs sociales ou de contrer certains développements législatifs.

En outre, Durif ajoute que l'un des premiers impacts que peut avoir la RSE concerne l'image de l'entreprise. C'est ce lien que nous essayerons de démontrer dans cette partie. Cependant, avant de tisser ce lien, nous allons d'abord expliquer le concept d'image.

### **3.1.1. L'image d'entreprise**

Notre étude touche au concept d'image parce que c'est un antécédent qui a selon les auteurs (Branco et Rodriguez, 2009; Davies et Crane, 2010; Cable et Turban, 2003; Turban et Greening, 1997), un impact sur l'attraction des employés et sur leur rétention.

L'image d'entreprise correspond à l'évaluation globale qu'une personne se fait d'une entreprise (Dowling, 2002). C'est un concept qui est intimement lié à celui de la réputation. En effet, la réputation constitue l'ensemble des images perçues par les parties prenantes (Boistel, 2008). Philippe et Durand (2009, p.46) mentionnent que «la réputation d'une organisation désigne la manière dont l'organisation est perçue et évaluée par ses parties prenantes quant à sa capacité à générer de la valeur comparativement à ses pairs et concurrents».

L'image et la réputation perçue d'une entreprise influencent la façon dont les parties prenantes prennent des décisions par rapport à une organisation (Branco et Rodriguez, 2009). La réputation d'entreprise se construit à partir d'un ensemble de valeurs. Dans un contexte d'entreprise, ces valeurs sont liées à l'intégrité, à l'honnêteté, à la responsabilité et à la façon de gérer l'environnement, les employés et l'économie (Dowling, 2002).

La responsabilité sociale d'une entreprise pourrait être une manière pour les entreprises d'être perçues positivement par les parties prenantes, car c'est un concept qui prend en compte l'environnement et les préoccupations des parties prenantes.

Nous utiliserons les termes images et réputation pour exprimer la même idée. Cependant, dans la partie pratique (méthodologie, analyse et discussion) seul le terme image sera utilisé pour ne pas alourdir le texte. Dans la partie qui suit, nous allons montrer que la RSE permet de favoriser une bonne image d'entreprise.

### **3.1.2. Les effets de la RSE sur l'image d'entreprise**

Les pratiques de RSE semblent avoir des effets positifs sur l'image de l'entreprise. Les résultats de l'étude de Dentchev (2004) sur la performance sociale des entreprises comme stratégie d'affaires démontrent dans une large mesure que contribuer à l'amélioration de la société et de l'environnement a des effets positifs sur la réputation de l'entreprise. Il explique que la performance sociale envoie des signaux positifs aux parties prenantes par rapport à l'entreprise. Heikkurinen (2010) va dans le même sens en affirmant qu'avec une image environnementale responsable, une entreprise bénéficie d'une meilleure réputation. Kim, Tark-Lee, Lee et Kim (2010) indiquent également que l'engagement d'une entreprise dans des causes sociales, ou une contribution volontaire du temps et du talent d'une entreprise envers la société contribuent à créer une image positive à l'entreprise.

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises des pays de la Loire (CGPME) note aussi dans ses guides de bonnes pratiques de RSE pour les PME, que l'intégration de pratiques environnementales et sociales a des effets positifs sur l'image de l'entreprise auprès des salariés des clients, des fournisseurs. La CGPME donne l'exemple de plusieurs entreprises, dont la PME REMYDIS, une entreprise en France qui a conçu une stratégie pour économiser de l'énergie. Cette démarche a contribué à développer une bonne image de l'entreprise. L'entreprise s'est vue devenir un modèle aussi bien dans toute la France qu'à l'étranger notamment au Canada où des responsables d'entreprises se sont déplacés pour visiter le site.

Il a été démontré que la RSE permettait de procurer aux entreprises une image et une réputation positive dont la perception par les parties prenantes joue favorablement dans la gestion de l'entreprise. L'image et la réputation positive d'une entreprise sont donc des atouts stratégiques de taille pour les entreprises (Luetkenhorst, 2004) parce qu'elles permettent d'avoir un avantage concurrentiel; la réputation étant une ressource intangible très difficile à imiter et à substituer (Branco et Rodriguez 2009).

Si la RSE permet aux entreprises d'être perçues positivement, en donnant une image positive de l'entreprise, elle devient donc un moyen de favoriser l'attraction et la rétention d'employés. «Introduire le développement durable permet aussi de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cela apporte plusieurs avantages, notamment d'attirer et de retenir la main-d'œuvre, d'améliorer la productivité en mobilisant le personnel ainsi que de favoriser l'innovation et des idées créatrices» (Colloquium, 2012, p.15). Étant donnée notre problématique managériale, il nous apparaît important de déterminer comment une image responsable joue sur l'attraction et la rétention d'employés. Pour ce faire, nous allons nous intéresser au concept d'identification organisationnelle.

### **3.1.3. Les effets d'une image responsable sur l'attraction et la rétention d'employés.**

Adopter des pratiques de responsabilité sociale, permet à une entreprise d'être perçue positivement, mais aussi de se créer une identité. L'identité permet aux parties prenantes externes et internes de s'identifier à une organisation par rapport à ses valeurs et à ses pratiques. L'identification organisationnelle est un concept qui joue sur l'attraction et la rétention d'employés. C'est ce que nous allons tenter d'expliquer dans la section suivante

#### *3.1.3.1. La RSE et l'identification organisationnelle*

L'identification organisationnelle résulte de la théorie de l'identité sociale. L'identité sociale est définie comme «la partie du concept de soi d'un individu qui résulte de la conscience qu'a cet individu d'appartenir à un groupe social ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance» (Autin, 2010, p.2). «L'identification organisationnelle suggère qu'un individu, afin de renforcer son estime personnelle, aura naturellement tendance à intégrer des organisations distinctives

affichant des valeurs et attributs positifs et attractifs auxquels il aimerait lui-même être associé» (Tajfel et *al.*, 1985, cité par De Roeck et Swaen, 2009, p.3).

L'identification organisationnelle d'un individu à une organisation se crée donc à partir de l'identité que se façonne l'organisation par sa culture, ses valeurs et ses attributs.

L'identification organisationnelle peut être favorisée par des attitudes coopératives et citoyennes (Collier et Esteban, 2007). Devenir une entreprise socialement responsable suggère qu'une entreprise adopte des valeurs et des pratiques responsables en prenant en compte les préoccupations de ses parties prenantes. La RSE favoriserait donc le phénomène d'identification.

Rupp, Ganapathi, Aguilera et Williams (2006), pensent que la RSE correspond à un processus par lequel, une entreprise exprime et développe sa culture. Selon De Roeck et Swaen (2009, p.5) «les attributs et valeurs mis en avant par la RSE devraient, selon la théorie de l'identité sociale, encourager l'identification organisationnelle des employés». C'est ce que confirme McCraw (2013) par les résultats de son étude, en mentionnant que «les activités de responsabilité sociale favorisent l'identification des employés à leur entreprise». Dans la même veine, Boistel (2008) déduit de son étude que la responsabilité sociale de l'entreprise active le processus d'identification organisationnelle.

Il ressort de ces remarques que la RSE pourrait mener à une identification de potentiels candidats et des employés à une entreprise. La création d'une forte identité est une stratégie intéressante pour développer des attitudes positives envers une organisation.

Lévesque (2008, p.27) mentionne que « les candidats associent la responsabilité sociale des entreprises à une représentation d'une gestion éthique, donc qui engendre de bonnes conditions de travail (caractéristiques organisationnelles) et qui favorise l'approbation des pairs, donc rassure le candidat (caractéristiques individuelles)». Aussi, lorsque les attributs d'une organisation sont perçus attractifs, les employés s'y identifient fortement (Collier et Esteban, 2007). Cette identification est également un facteur qui permet de garder les employés dans l'organisation. Quant à Bauer et Aimaïn-Smith

(1996), ils mentionnent que les futurs demandeurs d'emploi seront plus attirés par les entreprises qui affichent leurs valeurs pro environnementales que celles qui ne le font pas.


Pour bénéficier des avantages de la RSE sur le plan attractif, les entreprises doivent communiquer leurs actions responsables. En effet, Cable et Graham (2000, p.944) notent que «Social identity theory suggests that the criteria used by job seekers to evaluate employers' reputations may be those organizational attributes that are public and that are relevant to people's personal identities».

Ces constats permettent d'affirmer que la RSE et l'image qu'elle génère peuvent procurer aux entreprises, un pouvoir attractif mais aussi de rétention d'employés (Albinger et Freeman, 2000; Ambec et Lanoie, 2008; Branco et Rodriguez, 2009; Davies et Crane, 2010; Jones, 2011; Strandberg, 2009). On peut penser que si un individu s'identifie aux valeurs et à l'image d'une organisation il est plus attiré vers elle que vers des organisations envers lesquelles il ne trouve pas de repères. Il a également tendance à rester dans une organisation dans laquelle, il reconnaît ses propres valeurs.

### *3.1.3.2. Les effets de la RSE sur l'attraction*

Nous avons expliqué dans la problématique que le problème de raréfaction de la main-d'œuvre entraînerait un défi d'attraction aux entreprises et que les employés qui feront leur entrée dans le monde du travail présentent de nouvelles caractéristiques, différentes de celles de leurs prédécesseurs. En effet, la nouvelle génération prend beaucoup en compte l'environnement de travail dans lequel elle évolue. Il semble que cette génération de travailleurs considère les valeurs mises en avant par les entreprises dans le choix d'un employeur. (D'Humières, 2005).

La responsabilité sociale d'une entreprise peut donc lui permettre d'attirer et de conserver une main-d'œuvre engagée grâce aux valeurs responsables liées aux pratiques environnementales et sociales instaurées par l'entreprise. «Our research specifically suggests that firms may develop competitive advantages by being perceived as attractive



places of employment because of their performance in regard to quality products and services, treatment of the environment, and issues of diversity» (Turban et Greening, 1997, p.669).

Davies et Crane (2010, p.135) mentionnent que «being known for undertaking CSR initiatives could be a means of attracting better applicants». L'étude de Strandberg (2009) qui recense plusieurs sondages, appuie fortement le fait que la RSE joue favorablement dans l'attraction d'employés. En effet un sondage auprès d'employés canadiens de la Banque Scotia en 2007 a révélé que 70% des employés envisageraient de changer d'emploi si la façon de faire de l'employeur n'est pas socialement responsable. Un autre sondage signalé dans la même étude, mené par Globscan en 2003 a montré que 68% des étudiants considèrent que le salaire n'est pas plus important que la réputation sociale et environnementale.

Les PME doivent donc aussi s'engager sur la voie de la responsabilité pour se favoriser une image positive et de ce fait tirer leur épingle du jeu dans le défi de l'attraction. En effet, « la réputation est susceptible d'affecter l'attractivité d'une entreprise tant sur le marché de ses produits que sur les marchés financiers (pour les PME cotées) ou encore sur le marché du travail» (Berger-Douce, 2008, p. 12).

Une image positive d'entreprise joue favorablement sur l'attraction d'employés, mais a aussi pour avantage d'être un facteur de rétention.

#### *3.1.3.3. Les effets de la RSE sur la rétention*

La perception de l'image d'une entreprise par ses employés ou par les personnes externes, a un effet sur le désir des employés de demeurer dans l'entreprise. Riordan, et al., 1997, p.402), observent que quand les personnes externes perçoivent négativement l'entreprise, la satisfaction des employés à travailler dans cette entreprise est basse et leur intention de quitter est élevée et quand l'entreprise est perçue positivement, l'intention de quitter est faible. L'image est donc un facteur ayant un impact sur la rétention d'employés.



Jones (2011) explique également que les entreprises qui ont des programmes de volontariat envers les communautés ont des employés qui sont fiers d'appartenir à de telles organisations et de ce fait des employés qui ont de plus fortes intentions de rester dans leur organisation.

Ambec et Lanoie (2008) ajoutent que la production de produits verts, grâce à une stratégie de différenciation, peut améliorer l'engagement des travailleurs envers l'entreprise, et aussi faciliter le recrutement et la rétention de ces derniers. En effet, la production de produits verts montre que l'entreprise a à cœur de participer à l'amélioration de l'environnement. L'entreprise devient donc un modèle pour les employés qui préfèrent travailler dans des entreprises responsables (Davies et Crane, 2010; Strandberg, 2009).

Il ressort de ces études que les entreprises qui feront montre de plus de responsabilité sociale auront une image positive et pourront donc mieux s'en sortir sur le plan de l'attraction et de la rétention des employés que celles qui tarderont à l'adopter. « We also find evidence that high-quality employees are attracted to, and are more easily retained by organizations with strong CSR programs ». (Davies et Crane, 2010, p.135).

Au vu des précédentes études sur les liens entre la RSE et l'image de l'entreprise, nous posons les hypothèses de recherche suivantes.

Une hypothèse générale H1 (l'hypothèse H2 est réservée à la seconde hypothèse générale en lien avec la motivation).

H1 : Les pratiques de RSE ont un effet positif sur l'image de l'entreprise.

Des hypothèses plus spécifiques H3 et H4 émanant de la décomposition du concept de RSE (rappelons que les pratiques sociales concernent les pratiques de gestion des ressources humaines et les pratiques communautaires).

H3 : Il y a une relation positive entre les pratiques environnementales et l'image de l'entreprise.

H4 : Il y a une relation positive entre les pratiques sociales et l'image de l'entreprise.

## **3.2. RSE ET MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES**

Les ressources humaines sont des apporteurs de ressources indispensables au fonctionnement des entreprises quelles que soient leurs tailles (Quairel-Lanoizelée et Auberger, 2004). Vu leur importance, les entreprises se doivent de faire en sorte que ces dernières soient motivées pour performer. La responsabilité sociale d'une entreprise est vue par les chercheurs comme un moyen de motivation d'employés. Les pratiques responsables font que les employés perçoivent positivement leur entreprise et ressentent une considération de la part de leur employeur, ce qui a pour effet de favoriser leur motivation. Tahri (2010) propose l'idée selon laquelle un traitement juste des employés prouve la capacité d'une entreprise à être digne de confiance et engendre un sentiment de réciprocité chez l'employé. Dans les sections qui vont suivre, nous allons d'abord expliquer le concept de motivation et voir quels facteurs y conduisent, puis nous allons voir comment la RSE joue sur la motivation des employés.

### **3.2.1. La motivation**

La motivation au travail peut se définir comme «un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus» (Roussel, 2000, p.5). Pour activer ce processus, certains facteurs et déterminants sont nécessaires.

Les déterminants de la motivation ont été identifiés à travers différentes théories de la motivation. Selon Maslow, la motivation serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. Herzberg quant à lui indique que ce sont les besoins psychologiques qui sont associés aux facteurs de motivation (Ramlall, 2004). Partant de là, plusieurs théories (théories classiques de la motivation intrinsèque) ont émergé pour essayer de déterminer ces besoins. De ces théories, il découle que les besoins de se sentir compétent et autodéterminé

favorisent la motivation. Le sentiment de compétence intervient quand l'individu reçoit du feed-back positif sur ses réalisations, ses performances. Quant au sentiment d'autodétermination, il intervient quand le contexte de travail amène l'individu à se sentir responsable de son comportement, à assumer les choix qu'il effectue, à développer son autonomie dans ses actes. Ainsi, la motivation au travail est supposée croître en satisfaisant des besoins de développement et d'accomplissement. La satisfaction de ces besoins entraînerait la motivation interne par rapport au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé, et la réduction de l'absentéisme - départ volontaire. (Roussel, 2000).

Ramlall (2004) résume les facteurs de motivation issus de différentes théories sur le sujet qu'il faut prendre en compte pour motiver les employés et qui peuvent être utilisés pour leur rétention. Selon lui, un environnement de travail procurant un sentiment d'appartenance, des opportunités d'apprentissage, du challenge procure de la satisfaction à l'employé et à sa motivation. La responsabilisation des employés et leurs participations à l'atteinte des objectifs de l'organisation contribuent à les retenir. Il mentionne également que les employés veulent être traités et récompensés de manière juste et équitable sans regard de l'âge, du sexe, du handicap, de l'ethnie, de l'orientation sexuelle, de la localisation géographique. Ces différents aspects, lorsqu'ils sont pris en compte, contribuent à la motivation des employés et à leur rétention.

Ces facteurs de motivation peuvent être comparés à des pratiques de responsabilité sociale. Nous verrons dans les parties qui suivent que la RSE a des effets sur la motivation, et que les pratiques de RSE, principalement les pratiques liées aux pratiques sociales internes, sont identifiables aux facteurs conduisant à la motivation. Il faut néanmoins mentionner que les pratiques environnementales et sociales externes (communautaires) n'ont pas fait l'objet de beaucoup de recherche quant à leur lien avec la motivation.

### **3.2.2. Les effets de la RSE sur la motivation et la rétention des ressources humaines**

Dentchev (2004) mentionne dans les résultats de son étude que la majorité des répondants interviewés notent que la performance sociale des entreprises (RSE) améliore la relation des entreprises avec les parties prenantes. Ces derniers spécifient également que la RSE conduit à la motivation, à la loyauté, à la satisfaction, à la confiance des employés. Dentchev ajoute que les relations avec les parties prenantes ne devraient pas seulement s'améliorer, mais aussi qu'elles devraient également perdurer dans le temps. Dans le même ordre d'idées, Branco et Rodriguez (2009) supposent aussi que les entreprises socialement responsables peuvent augmenter la motivation, le moral, l'engagement et la loyauté des employés envers l'entreprise.

L'Étude de Dupuis, Haned, et LE Bas (2006) montre que s'agissant des avantages ou des apports retirés des actions de type RSE, les phénomènes les plus cités sont : l'adhésion et la motivation des employés (50 % des répondants), les bonnes relations avec l'environnement local (cité par 47,7 % des répondants). Les bonnes relations avec l'environnement local sont un bon facteur de rétention des employés. En effet, comme l'ont indiqué Riordan et *al.*, (1997), la perception des personnes externes à l'entreprise influence l'intention de quitter ou de rester d'un individu dans une entreprise. Une perception positive a donc pour effet de retenir les employés.

#### **3.2.2.1. *Les effets des pratiques environnementales sur la motivation des ressources humaines***

Boiral (2007, p. 302) note que les entreprises «avant-gardistes» sur le plan environnemental qui suivent une logique d'amélioration continue ont des impacts directs sur les employés. Ces derniers seraient plus motivés et fiers que ceux d'autres entreprises moins impliquées. L'implication sur le plan environnemental et la mobilisation des employés à s'engager dans le développement durable contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise. Il semble donc que les pratiques

environnementales de l'entreprise puissent avoir une influence sur le comportement des RH en les motivant, et en les retenant grâce au sentiment d'appartenance éprouvé. Heikkurinen (2010) mentionne aussi qu'un des bénéfices internes d'une entreprise responsable sur le plan environnemental est la motivation des employés. Ambec et Lanoie (2008) soutiennent cette affirmation en mentionnant que la production de produits verts peut améliorer l'engagement des travailleurs envers l'entreprise, et aussi faciliter la rétention de ces derniers, car l'entreprise devient de ce fait, un modèle pour les employés qui préfèrent travailler dans des entreprises responsables (Davies et Crane, 2010; Strandberg, 2009).

### *3.2.2.2. Les effets des pratiques sociales sur la motivation des ressources humaines*

Dans cette section nous allons d'abord parler des effets des pratiques sociales internes sur la motivation et ensuite des effets des pratiques sociales externes (communautaires) sur la motivation.

#### *Au niveau des pratiques sociales internes*

Pour être motivés, les employés ont besoin de combler un certain nombre de besoins. Ces besoins peuvent être comblés si l'entreprise procure à l'employé : de bonnes conditions de travail et un environnement de travail procurant un sentiment d'appartenance, d'accomplissement, d'autonomie et le sentiment d'être traité et récompensé de manière juste et équitable (sans regard de l'âge, du sexe, du handicap, de l'ethnie, de l'orientation sexuelle, de la localisation géographique). Ces différents aspects, lorsque pris en compte, contribuent à la motivation des employés et à leur rétention (Ramlall, 2004, Roussel, 2002). Tahri (2010) soutient également qu'un traitement juste des employés affecte leurs comportements, dont la motivation.

Certaines pratiques de RSE liées à la GRH, citées par plusieurs auteurs (Beaupré et al., 2008; Ségala et al., 2003; Calisti et Karolewicz, 2005; Des Rochers et Turcotte, 2012) pourraient conduire à la motivation des employés. Luetkenhorst (2004) avance que les

entreprises avec des programmes avancés de développement des ressources humaines (investissements élevés en formation, des politiques favorables à la famille, les incitations et les systèmes de récompense) bénéficient de plus grande loyauté des employés, d'un faible taux d'absentéisme et qu'il est plus facile pour ces entreprises de retenir leurs employés.

Dans le tableau 1, nous avons recensé diverses pratiques de RSE liées à la GRH. Le tableau répertorie les pratiques de GRH responsables, les guides et les recherches desquels elles sont issues. Nous avons scindé les pratiques en sous-groupes et donné des exemples concrets mis en place par des entreprises considérées comme responsables.

Tableau 1- Pratiques de GRH responsables

Guides et études	Domaines impactés au niveau social de la GRH	Exemple de pratiques.
ISO 26000, Coulon (2006), Des Rochers, Fraissé et Guerfel-Henda (2005), BNQ 21000 SA8000, SD 21000, Beaupré et al. (2008)	Relation et conditions de travail	-Récompenser le travailleur honnête par un emploi sûr en cas d'incertitude sociale - Programmes d'équilibre vie privée / vie professionnelle - Régime de retraite
ISO 26000 SD 21000, Fraissé et Guerfel-Henda (2005), BNQ 21000, Beaupré et al. (2008), Calisti et Karolewicz	Formation (développer l'employabilité et l'entrepreneuriat, utilisation des outils de travail) Développement du capital humain	-Stratégies de préparation à la mobilité. -Encourager d'anciens employés à démarrer leurs propres entreprises et les engager comme sous-traitant. -Former de futurs employés (offre de stage). -Programme de réaffectation et de placement -Suivi dans le temps des salariés licenciés
ISO 26000 Fraissé et Guerfel-Henda (2005), SA 8000, BNQ21000 SD 21000, Beaupré et al.(2008)	Rémunération	-Principe d'égalité lié aux rémunérations -Participation à l'actionnariat -Participation aux bénéfices
Ségal et al. (2003), Calisti et Karolewicz (2005)	Restructuration	-Réduction du temps de travail pour conserver des emplois
Fraissé et Guerfel-Henda (2005), pacte mondial, ISO 26000 SA8000, BNQ21000, Beaupré et al.(2008), Calisti et Karolewicz (2005)	Recrutement	Favoriser la diversité et éliminer la discrimination (minorité visible, personnes handicapées, femmes) -Recrutement interne -Sélection de candidats ayant un profil d'employé citoyen

La RSE peut avoir des effets positifs sur la motivation et le moral des employés, mais aussi sur leur engagement et leur loyauté envers l'entreprise. Les pratiques de responsabilité sociale de gestion des ressources humaines comme l'équité salariale, un environnement de travail propre et sécuritaire, des opportunités de formation, la santé et l'éducation pour les travailleurs et leur famille, leur responsabilisation, des heures de travail flexibles peuvent apporter à l'entreprise des retombées directes en augmentant le moral et la productivité des employés et réduire par la même occasion l'absentéisme et la rotation du personnel (Branco et Rodriguez, 2009). Waddock et Smith (2000) mentionnent également que les entreprises responsables qui traitent leurs employés avec respect ont des employés plus productifs et qui restent plus longtemps avec l'entreprise. Ramlall

(2004) ajoute que la responsabilisation des employés et leurs participations à l'atteinte des objectifs de l'organisation contribuent à les retenir

*Au niveau des pratiques sociales externes (communautaire)*

Les pratiques sur le plan communautaire ont le plus souvent trait à des actions de dons et de bénévolat. Dans un rapport de bénévolat Canada (Speevak et Kaleniecka, 2014) il est mentionné que la rétention d'employés est un des avantages pour une entreprise qui entreprend des actions de bénévolat.

Pauchant, cité par Champagne (2010) mentionne que sur le plan de la RSE, payer un employé pour qu'il donne 10 heures par mois de son temps à un organisme de son choix ou, une entreprise où les employés s'engagent directement dans l'organisation d'une activité (marathon, spectacle-bénéfice, etc) sont des moyens d'accroître la motivation des employés.

Ces recherches nous ont conduits à poser les hypothèses suivantes. Une hypothèse générale H2 : Les pratiques de RSE ont un effet positif sur la motivation des employés et des hypothèses plus spécifiques H5 et H6.

H5 : Il y a une relation positive entre les pratiques environnementales et la motivation des employés.

H6 : Il y a une relation positive entre les pratiques sociales et la motivation des employés.

Être socialement responsable confère aux entreprises des valeurs susceptibles d'être perçues positivement par les parties prenantes principalement par les employés et par les futurs employés. Cela a pour effet de favoriser leur attraction et leur rétention. La RSE est donc un concept que les entreprises doivent intégrer à leurs stratégies, pour être concurrentielles.



Nous avons démontré dans les sections précédentes que les pratiques de chacune des dimensions de la RSE a une influence sur l'image de l'entreprise et la motivation des employés. Nous voulons dans la section suivante, voir quelles stratégies RSE les PME adoptent et pourquoi.

### **3.3. STRATÉGIES RSE DES PME: ENVIRONNEMENTALE OU SOCIALE?**

Dans cette section, nous allons expliquer de quelles façons, les PME s'engagent dans la RSE, à savoir si ces dernières sont plus engagées avec des pratiques environnementales que sociales ou l'inverse ou bien si elles sont engagées de façon équitable avec les pratiques environnementales et sociales. L'étude de ces stratégies nous permettra de voir quelle stratégie a plus d'effet sur l'image de l'entreprise et la motivation des RH.

Certaines PME sont plus axées sur les pratiques sociales soit envers les employés ou les communautés, d'autres par contre sont plus orientées sur les pratiques environnementales, d'autres encore, s'orientent sur des pratiques environnementales et sociales. C'est dans cette optique que Berger-Douce (2007) distingue quatre types de stratégies : réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice. Ces différentes approches peuvent avoir des impacts sur les résultats obtenus comme l'image et la motivation. En effet, LECOEUR (2010) mentionne que les pratiques environnementales ont pour effet d'améliorer l'image de l'entreprise et que les pratiques sociales ont pour bénéfices d'améliorer l'image, mais aussi la motivation des employés.

#### **3.3.1. Les stratégies RSE dans les PME.**

Berger-Douce (2007) a développé une matrice en s'inspirant de celle de Boiral (2001) qui fait ressortir les stratégies RSE des entrepreneurs selon leurs degrés

d'engagement (faible ou fort) sur les dimensions environnementale et sociale. La matrice comprend quatre types de stratégies à savoir la stratégie réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice. Ces stratégies sont identifiées sur deux axes qui sont l'axe de l'engagement environnemental et celui de l'engagement social. Ces quatre stratégies sont définies en fonction de l'engagement fort ou faible d'une entreprise sur les deux axes.

		Engagement environnemental	
		Faible	Fort
Engagement social	Faible	Réactif	Proactif
	Fort	Rituel	Mobilisateur

*Figure 1*- Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs de Berger-Douce (2007).

Cette matrice nous servira de modèle pour poser certaines de nos hypothèses, à savoir laquelle des stratégies a le plus d'influence sur l'image et laquelle stimule le plus la motivation des RH. Selon Vives (2006), un haut degré d'engagement dans la RSE indique que les activités de responsabilité sociales font partie de la stratégie de l'entreprise et sont pratiquées sur une base routinière. Un engagement moyen dans la RSE signifie que les activités font partie de la routine de l'entreprise, mais ne sont pas partie intégrante de la stratégie. Un engagement faible signifie que les activités de RSE sont occasionnelles et ponctuelles et ne sont pas reliées à la stratégie de l'entreprise.

**La stratégie réactive**, soit un engagement faible sur l'axe environnemental et social. On retrouve cette stratégie chez les PME qui manquent d'information sur le sujet, de temps, et qui ne veulent pas assumer le coût de la mise en place des stratégies de RSE. Un

engagement faible sur l'axe environnemental peut être par exemple du recyclage de bureau (recyclage de papier, imprimer recto-verso). De telles actions sont de type ponctuel et sont moins intégrées à une action globale et cohérente de l'entreprise (Cabagnols et le Bas, 2006; Vives, 2006). Donc il est logique de penser que ce type de stratégie n'intègre pas les pratiques de RSE dans la stratégie même de l'entreprise leur permettant ainsi d'avoir des effets probants. En lien avec cette stratégie, nous avons posé les hypothèses suivantes :

H7 : Il y a une relation négative entre la stratégie réactive et l'image de l'entreprise.

H8 : Il y a une relation négative entre la stratégie réactive et la motivation des employés.

***La stratégie proactive***, soit un engagement fort sur l'axe environnemental et faible sur le social. Cette stratégie se retrouve plus dans les secteurs d'activité éco-industriels et dans les PME conscientes de leur nuisance sur l'environnement. Dans une étude de l'observatoire des PME sur le thème de l'environnement qui a regroupé 1080 PME françaises, il est mentionné que les actions environnementales sont plus pratiquées dans les secteurs où les entreprises ont conscience de leur nuisance sur l'environnement. Ils mentionnent que le recyclage et la valorisation des déchets s'observent dans 3/4 des entreprises, dont l'activité a une empreinte sur l'environnement et note que 88% des entreprises dans l'industrie de la construction de plus de 50 employés recyclent et valorisent leurs déchets et que 85% des entreprises de service avec fort impact environnemental le font également. Les entreprises adoptent ces pratiques parce qu'à 80,5% elles répondent que cela a une influence sur l'image (observatoire des PME, 2003). Concernant cette stratégie nous avons posé les hypothèses suivantes :

H9 : Il y a une relation positive entre la stratégie proactive et l'image de l'entreprise.

H10 : Il y a une relation négative entre la stratégie proactive et la motivation des employés.

***La stratégie rituelle***, soit un engagement fort sur l'axe social et faible sur l'axe environnemental. Cette stratégie est celle qui est assez fréquente chez les PME, en

considérant que ces organisations sont imprégnées des valeurs de leurs dirigeants et qu'une structure de taille modeste peut être considérée comme davantage propice à un engagement social fort du fait de leur proximité avec leur localité (ancrage territorial fort). Les auteurs mentionnent que les entreprises de petite taille sont naturellement socialement responsables. En effet selon Paradas (2008), le fait d'être une petite entreprise entraîne des effets de proximité. Les observations faites dans le cadre de son étude sur le positionnement des petites entreprises face à la RSE démontrent que les petites entreprises œuvrent pour la satisfaction de leur communauté (embauche, salaire, utilité des services ou du produit offert). Ces entreprises se sentent concernées par le bien-être de leur localité. Ce type de pratiques sociales à l'externe influence généralement les parties prenantes et procure une bonne réputation à l'entreprise. Par exemple, la gestion de la diversité est un moyen pouvant permettre aux PME de se créer une image positive et humaniste face aux parties prenantes. Cette image positive crée à l'entreprise un avantage concurrentiel vis-à-vis des clients et des autres parties prenantes (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). En regard de cette stratégie nous avons posé les hypothèses suivantes :

H11 : Il y a une relation positive entre la stratégie rituelle et l'image de l'entreprise.

H12 : Il y a une relation positive entre la stratégie rituelle et la motivation des employés.

***La stratégie mobilisatrice***, soit un engagement fort sur les deux axes. On retrouve très peu cette stratégie chez les PME parce qu'elle requiert un fort engagement de l'entrepreneur pour le domaine environnemental et social. Pour qu'une entreprise s'engage à de forts degrés sur les deux axes, l'engagement du dirigeant est peut-être un facteur déterminant. En effet l'engagement dans la RSE est aussi lié aux valeurs et aux convictions de l'entrepreneur (Costa 2008; Labelle et St-Pierre, 2010; Lapointe et Gendron, 2005). Si l'entrepreneur est engagé, il pourrait fortement s'impliquer pour l'intégration de la RSE dans toutes les activités et la stratégie de l'entreprise. Mais comme nous l'avons évoqué, les PME disposent de peu de temps et de ressources pour s'impliquer fortement. Par rapport à cette stratégie, nous avons posé les questions suivantes :

H13: Il y a une relation positive entre la stratégie mobilisatrice et l'image de l'entreprise.

H14: Il y a une relation positive entre la stratégie mobilisatrice et la motivation des employés.

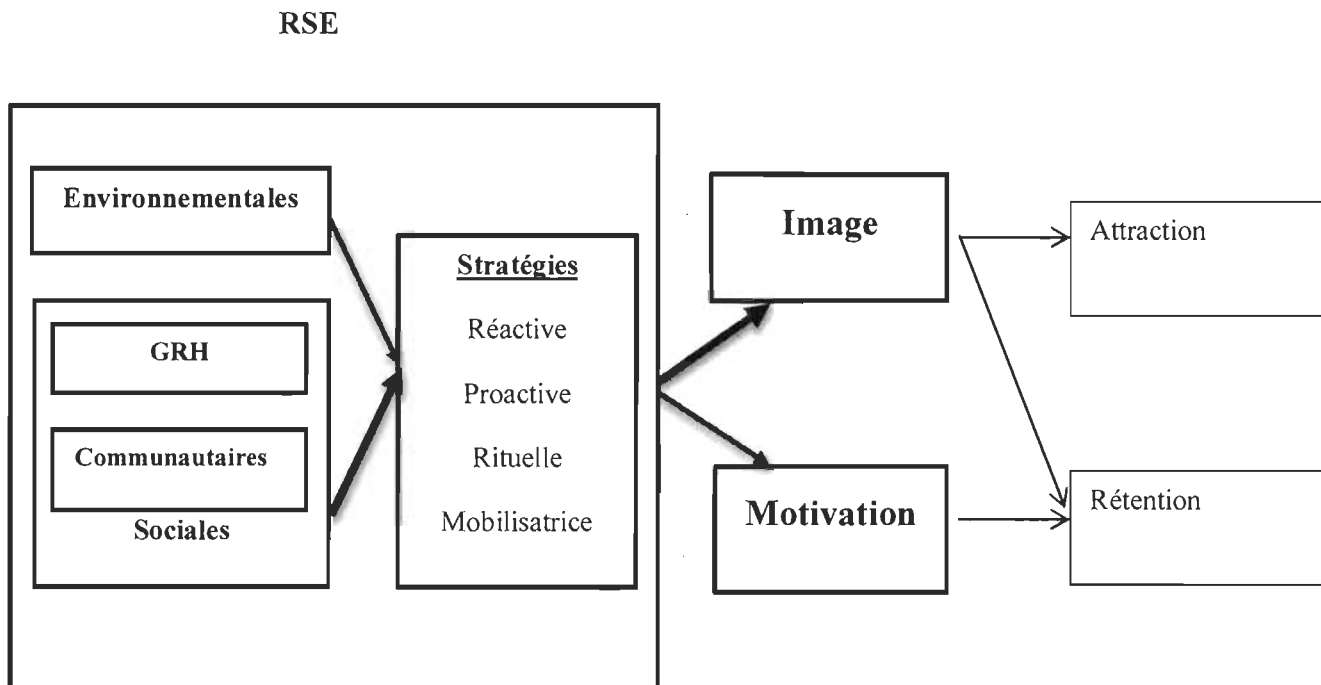
Les PME ne sont pas toutes semblables dans leur approche envers la responsabilité sociale. On peut donc voir, des entreprises fortement concernées, d'autres plus ou moins engagées et des entreprises faiblement engagées. Ces stratégies sont adoptées le plus souvent en fonction de la criticité de l'impact de l'entreprise sur son environnement ou selon un engagement volontaire (D'Humières, 2005). Cependant, quelle que soit la motivation d'une entreprise de s'engager dans le développement durable, son engagement sur le plan environnemental et social, peut lui apporter un avantage concurrentiel (Aka et Labelle, 2010; Luetkenhorst, 2004) notamment pour attirer et retenir les employés.

Au terme de notre recherche théorique, nous avons élaboré un modèle de recherche se basant sur les liens entre la RSE, l'image de l'entreprise et la motivation des employés.

### **3.4. LE MODÈLE DE RECHERCHE.**

De la revue de littérature, nous constatons que les pratiques de RSE ont un effet présumé sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des employés. Nous avons également remarqué que l'image responsable de l'entreprise suscite l'attraction, l'adhésion et la rétention des employés qui partagent ses valeurs et que la motivation suscitée par les pratiques de RSE favorise la rétention.

Ces éléments théoriques ressortant de notre revue de la littérature nous permettent de suggérer un modèle de recherche. Avec ce modèle, nous considérerons les pratiques de RSE (environnementales et sociales) comme les variables indépendantes qui ont un impact sur l'image et la motivation qui elles, sont considérées comme des variables dépendantes. Les variables indépendantes seront aussi croisées pour générer des profils de PME durables afin de vérifier avec plus d'acuité les relations entre les différentes stratégies et l'image et la motivation. Il est à noter que nous ne souhaitons pas vérifier les liens entre l'image et l'attraction et entre la motivation et la rétention. Ces liens ont été plusieurs fois étudiés par d'autres chercheurs.



*Figure 2- Modèle de recherche*

### 3.5. LES VARIABLES RETENUES

#### 3.5.1. Les variables indépendantes

Elles regroupent le construit RSE, ses différentes dimensions (environnementales et sociales) et les différentes stratégies RSE des entreprises (réactive, proactive, rituelle, mobilisatrice).

Le construit RSE est une combinaison des pratiques de chacune des dimensions environnementales et sociales (pratiques de GRH et pratiques communautaires). De la revue de littérature, il découle que la RSE a un effet non seulement sur l'image de l'entreprise mais aussi sur la motivation des employés.

Concernant la dimension environnementale, il semble qu'elle ait aussi de façon indépendante un effet sur l'image de l'entreprise et la motivation des employés.

En ce qui a trait à la dimension sociale qui est constituée de pratiques liées à la gestion des ressources humaines et de pratiques communautaires, elle démontre également de façon indépendante un impact sur l'image de l'entreprise et la motivation des employés

Les différentes stratégies RSE des entreprises : réactive, proactive, rituelle, mobilisatrice sont chacune des stratégies d'entreprises qui impliquent des pratiques environnementales et sociales à des degrés fort ou faibles. Elles semblent toutes avoir un lien avec l'image de l'entreprise et la motivation des employés, vu les liens démontrés dans la littérature des dimensions environnementales et sociales avec l'image et la motivation.

***La stratégie réactive.*** : Cette variable définit les entreprises qui ont un score faible de pratiques environnementales et sociales.

***La stratégie proactive*** : Elle définit les entreprises avec un fort niveau de pratiques environnementales, mais avec un faible niveau de pratiques sociales.

***La stratégie rituelle*** : Caractérisée par les entreprises ayant un faible score de pratiques environnementales et haut score de pratiques sociales.

***La stratégie mobilisatrice*** : Déterminée par les entreprises avec un fort score dans les pratiques environnementales et sociales.

### **3.5.2. Les variables dépendantes**

Notre étude comprend deux variables dépendantes qui sont l'image et la motivation.



L'image a été choisie comme variable dépendante parce qu'elle semble être un des effets positifs, induits par la mise en place de pratiques de RSE. Aussi, elle a souvent été testée comme un déterminant de l'attraction et de la rétention des employés (Davies et Crane, 2010; Riordan, et *al.*, 1997; Strandberg, 2009; Turban et Greening, 1997).

La motivation est également selon les auteurs, une conséquence issue de l'application des pratiques de RSE sur les employés (Dentchev, 2004; Dupuis, Haned, et LE Bas, 2006). La motivation est aussi vue par les auteurs comme un aspect favorisant la rétention des employés. (Branco et Rodriguez, 2009; Waddock et Smith, 2000; Ramlall, 2004).

### **3.5.3. Les variables de contrôle**

Les variables de contrôle de cette recherche sont la taille, le sexe, le secteur d'activité (primaire, production des biens, commercial et des services), car ce sont des facteurs pouvant influencer les relations qui sont à l'étude. De l'avis de Deephouse et Carter (2005) ; Fombrun et Shanley, (1990) la taille d'une entreprise est susceptible d'avoir un impact positif sur la réputation. Plus la PME est grande plus elle s'engage dans le DD pour assurer une bonne réputation et être attrayante. Ils mentionnent aussi que plus l'entreprise est grande, plus elle a les ressources humaines nécessaires pour s'occuper des enjeux sociétaux notamment la GRH. Elle peut de ce fait se démarquer face à la concurrence. Le sexe pourrait également influencer l'image et la motivation, car il semble que les femmes seraient plus sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux. (Labelle et St Pierre, 2010). Dans une étude de Poussing (2008) sur les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises, il remarque que la probabilité pour une entreprise d'avoir mené des actions environnementales et/ou sociales est affectée par la taille, le secteur d'activité et les valeurs de l'entreprise.

### **3.5.4 L'objectif de recherche**

L'objectif de cette recherche est de vérifier l'impact de la RSE, de ses différentes dimensions (environnementales et sociales) et des stratégies RSE sur l'image d'une part et sur la motivation d'autre part en contexte de PME.

### **3.5.5. Hypothèses retenues**

De ce modèle général découle un ensemble d'hypothèses que nous souhaitons vérifier.

- **Des hypothèses générales**

H1 : Les pratiques de RSE ont un effet positif sur l'image de l'entreprise.

H2 : Les pratiques de RSE ont un effet positif sur la motivation des employés.

Des hypothèses plus spécifiques émanant de la décomposition du concept de RSE (rappelons que les pratiques sociales concernent les pratiques de gestion des ressources humaines et les pratiques communautaires).

H3 : Il y a une relation positive entre les pratiques environnementales et l'image de l'entreprise.

H4 : Il y a une relation positive entre les pratiques sociales et l'image de l'entreprise.

H5 : Il y a une relation positive entre les pratiques environnementales et la motivation des employés.

H6 : Il y a une relation positive entre les pratiques sociales et la motivation des employés.

- **Des hypothèses liées aux stratégies de RSE**

H7 : Il y a une relation négative entre la stratégie réactive et l'image de l'entreprise.

H8 : Il y a une relation négative entre la stratégie réactive et la motivation des employés.

H9 : Il y a une relation positive entre la stratégie proactive et l'image de l'entreprise.

H10 : Il y a une relation négative entre la stratégie proactive et la motivation des employés.

H11 : Il y a une relation positive entre la stratégie rituelle et l'image de l'entreprise.

H12 : Il y a une relation positive entre la stratégie rituelle et la motivation des employés.

H13: Il y a une relation positive entre la stratégie mobilisatrice et l'image de l'entreprise.

H14: Il y a une relation positive entre la stratégie mobilisatrice et la motivation des employés.

## **CHAPITRE 4**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Après avoir fait un tour d'horizon de la littérature traitant des liens entre RSE, image et motivation et établi un modèle de recherche, nous présentons dans ce chapitre, notre méthodologie. Nous allons y définir notre stratégie de recherche, identifier la population étudiée, déterminer la méthode de collecte de données, expliquer l'échantillonnage, décrire l'échantillon, et présenter l'outil de mesure.

#### **4.1. STRATÉGIE DE RECHERCHE**

De la revue de littérature, nous avons fait émerger un modèle de recherche découlant de différentes études antérieures et posé nos hypothèses. L'objectif de cette recherche est de vérifier l'impact de la RSE, de ses différentes dimensions (environnementales et sociales) et des stratégies RSE sur l'image d'une part et sur la motivation d'autre part en contexte de PME.

Vu leur nombre important (entre 86 et 98% des entreprises dans la plupart des pays), les PME nous offrent la possibilité de toucher un grand nombre de répondants. Cela nous donne ainsi l'opportunité de mener une étude quantitative. Une étude quantitative nous permet de généraliser nos résultats. En effet, selon Wahnich (2006, p.9), «les études quantitatives tirent leur légitimité de la loi des grands nombres. Cette loi nous dit que si l'on interroge un nombre minimum de personnes (à partir de 200 environ), ces personnes émettent une opinion identique à l'ensemble de la population qu'elles représentent».

Notre étude est de type corrélationnel dans le sens où nous cherchons à explorer et à vérifier les relations existantes entre le construit RSE, ses différentes composantes (pratiques environnementales et sociales), et l'image de l'entreprise d'un côté, et la motivation des employés de l'autre. Il s'agit aussi d'une recherche prédictive parce que

c'est à l'aide d'hypothèses de recherche émanant de notre quête littéraire que nous vérifierons ces relations (Fortin, 2010).

Dans une certaine mesure, cette recherche est également exploratoire parce que les études antérieures n'ont pas beaucoup fait cas des liens entre la RSE et nos variables dépendantes à l'étude (image et motivation). C'est en particulier le lien entre les pratiques de responsabilité sociale des entreprises et la motivation des employés qui a été occulté, ce lien ayant souvent été évoqué, mais sans support empirique pour le soutenir.

#### **4.2. POPULATION ÉTUDIÉE**

La population cible de cette recherche sont les PME Québécoises. Rappelons-le, les PME représentent dans la plupart des économies développées entre 86 et 98% des entreprises (Julien, 2005). Au Canada, le Québec est la deuxième province qui compte le plus de PME, 21,8 % après l'Ontario, 35% (Banque de développement du Canada, 2013). L'impact négatif des PME sur l'environnement est estimé à 80 % et plus de 60 % des déchets commerciaux leur sont attribués (Labelle et *al.*, 2014). Les PME emploient près de 70% des travailleurs (*idem*). Cependant, malgré leur importance numérique, leur impact environnemental et social, les PME n'ont pas beaucoup fait l'objet de recherche dans le cadre de la RSE. Le choix du Québec est également légitime parce que le Québec s'intéresse à la promotion du DD dans les entreprises. Mentionnons entre autres, la création, en 2000 du Fonds d'actions Québécois pour le Développement Durable (FAQDD) dont l'objectif est de soutenir les actions de DD dont celles des entreprises. Aussi, la Table d'Accompagnement-Conseil des Entreprises du Secteur Privé (TACEP) incite les entreprises agissant sur le territoire québécois à adopter une démarche en développement durable (Colloquium, 2012). Les actions de la TACEP sont axées sur la sensibilisation au concept de développement durable, la formation sur l'initiation à une démarche de développement durable ainsi que l'accompagnement-conseil des entreprises désirant prendre en compte les principes de développement durable et les intégrer dans leurs activités (Craig et Cadieux, 2011).

Notre choix de population s'est donc porté sur les PME dans un premier temps pour contribuer à renforcer ce champ de recherche, mais aussi à cause de leur important impact sur les plans environnemental et social.

Le choix des PME s'explique aussi par la possibilité qu'elles nous offrent de comprendre l'ensemble des liens que nous souhaitons explorer sans devoir interroger une trop grande pluralité d'intervenants comme il aurait été le cas dans une grande entreprise. En effet, les dirigeants de PME peuvent mieux connaître les pratiques de RSE de leur entreprise et savoir comment celles-ci sont perçues par leurs parties prenantes. Ils peuvent aussi mieux cerner les comportements de leurs ressources humaines grâce à la proximité qui existe dans ce type d'entreprise. Pour obtenir de telles informations en contexte de grande entreprise, il faudrait interroger plusieurs acteurs, multipliant les risques liés à la divergence des avis et affaiblissant de ce fait la qualité des données.

Les PME à l'étude ont été recensées grâce au répertoire Scott's du Québec qui est une base de données répertoriant les entreprises québécoises. Cette base fournit sur les entreprises des renseignements tels que la taille, le secteur d'activité, le chiffre d'affaires.

#### **4.3. LA COLLECTE DES DONNÉES**

Les données de la recherche ont été collectées grâce au questionnaire construit par le professeur François Labelle (2014). Ce questionnaire a été conçu dans le cadre d'une recherche internationale sur la RSE dans les PME menée en France, au Québec et dans le reste du Canada, en Espagne et au Mexique en 2014. Nous allons nous servir uniquement des données québécoises collectées en ligne avec le logiciel « Evalandgo ». Ce logiciel a permis d'effectuer un envoi massif et de faire deux relances à deux semaines d'intervalle chacune.

Un travail méticuleux a été réalisé dans l'élaboration du questionnaire, pour assurer la pertinence de l'étude. En effet, dans une étude quantitative, les personnes sont

par définition contraintes dans les réponses aux questions qui leur sont posées. De ce fait, un temps de réflexion et de préparation au moment de la construction du questionnaire est indispensable si on veut que l'enquête apporte des réponses pertinentes (Wahnich, 2006).

Les auteurs du questionnaire ont sélectionné une cinquantaine de questions, d'items, pouvant les renseigner sur les pratiques environnementales et sociales des PME, puis les ont soumises à deux panels. En premier lieu, six experts (cinq à propos du DD en contexte de PME et un à propos de l'élaboration de questionnaires auprès des PME) ont commenté le questionnaire. Après quelques retouches, le questionnaire a été administré à trois gestionnaires de PME championnes du DD en observant in vivo leur façon de répondre aux questions. Cela a permis de raffiner l'outil et d'éliminer une dizaine de questions. Un premier test pilote avec trente PME en juin (2013) a été réalisé et a contribué à améliorer le questionnaire servant à la présente étude. Pour vérifier la qualité du questionnaire, il a été testé sur des échantillons de PME dans deux régions de langue française situées dans deux pays et deux continents distincts (France - Canada). Cette méthode a permis d'éliminer des biais culturels.

Dans cette étude, nous sommes intéressés par les pratiques réalisées par les PME, et non par les seules intentions. Nous avons choisi cette approche, car nous voulons éviter un phénomène connu, à savoir le « intention-action » gap identifié par Tilley (1999), puis par Cassells et Lewis (2011). Cette façon de procéder permet d'éviter des biais importants. En effet, ces auteurs ont observé empiriquement qu'il y avait un écart qui séparait les intentions des actions en matière environnementale et sociale.

Pour la construction de l'outil de mesure, les auteurs du questionnaire ont suivi les recommandations de Turker (2008).

Literature review
Conceptualization of the scale
Generation of items on the basis of the literature review
Exploratory investigation (discussion groups)
Pilot sample
Adjustments
Final version
Evaluation (internal consistency)

*Figure 3- Scale Construction Process, (adapté de Turker, 2008, p. 416)*

Les items et les questions ont été positionnés selon les construits à mesurer (pratiques environnementales, pratiques de GRH et pratiques en liens avec la communauté). Les auteurs se sont constamment assuré que ces items reflétaient des pratiques potentielles et réalistes pour les PME. À cet égard, le travail de Brammer, Jackson et Matten (2012) aura été éclairant, en permettant d'identifier les pratiques environnementales adoptées par des PME (petites et moyennes distinguées) celles qui sont les plus accessibles aux PME de celles qui le sont peu ou pas.

Les guides suivants sur la RSE et le développement durable ont également servi de base à la construction du questionnaire. Ce sont des outils destinés à aider les entreprises dans leur processus d'intégration de responsabilité sociale.

ISO 26000 : Norme internationale donnant des lignes directrices aux entreprises de toutes tailles pour agir de manière socialement responsable, elle porte sur tous les domaines de la RSE



Le standard SA 8000 : Porte spécialement sur la qualité sociale de l'entreprise. Il considère les aspects liés à la discrimination, la santé et à la sécurité des travailleurs, au temps de travail et aux heures supplémentaires.

Le pacte Mondial : Il s'agit d'un pacte par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

BNQ 2100 : Guide permettant de faciliter la prise en compte et l'application des principes de la Loi sur le développement durable principalement, dans les organisations québécoises. Elle a été élaborée en cohérence avec les documents comme l'*ISO 26000*, SD 21000, Global Reporting Initiative (GRI) et les principes du Pacte mondial.

SD 21000 : Guide de l'AFNOR (Association Française de Normalisation). Il accompagne les entreprises dans leur démarche de développement durable. Au niveau social il s'intéresse aux conditions générales et ambiances de travail à l'équité, aux compétences et à la formation, à l'hygiène, la santé et la sécurité, à la participation, à l'implication et à la motivation du personnel et à la communication interne.

#### **4.4. ÉCHANTILLONNAGE**

Le questionnaire a été envoyé à 20 000 PME québécoises (Québec, Canada) au hasard soit aux entreprises de moins de 500 employés présents sur le répertoire Scott's du Québec. Ces PME sont non affiliées à des grandes entreprises (filiales), de divers secteurs, de diverses tailles, de milieux différents (urbain et rural), d'ancienneté différente. Nous voulions ainsi étudier un échantillon représentatif des PME québécoises à but lucratif.

Puisque le répertoire ne permettait de distinguer entre les entreprises à but lucratif ou non lucratif et d'identifier les filiales de grandes entreprises, les premières questions ont donc servi de filtres pour ne garder que des PME indépendantes à but lucratif. Étant

donné le nombre élevé d’envois, nous n’avons pas eu à stratifier l’échantillon pour obtenir une couverture adéquate des différentes régions du Québec, des secteurs d’activités, et des tailles de PME. Nous avons obtenu 900 réponses (4,5%). Après avoir écarté les OBNL et les filiales, ainsi que les questionnaires avec un trop grand nombre de réponses manquantes, nous avons retenu 347 questionnaires complets, soit un questionnaire de 12 pages qui durerait autour de 30 minutes. Cependant, nous avons dû retirer les questionnaires des entreprises n’ayant pas d’employés, car cette recherche est basée sur l’étude de liens impliquant les ressources humaines. Cela nous amène au final à un échantillon de 248 questionnaires.

#### **4.5. DESCRIPTION DE L’ÉCHANTILLON**

Le tableau 2 présente la taille des entreprises de l’échantillon. Les entreprises dans le segment de 5-49 employés sont les plus représentées (63,4%). Ensuite viennent les entreprises de 1-4 employés (18,7%) et de 50-99 (10,6%). En faible proportion, sont présentes les entreprises de plus grande taille (3,9%) avec un nombre d’employés de 100-249 et (3,5%) avec un nombre d’employés de 250-499. Le fait d’avoir un pourcentage élevé d’entreprises avec un nombre d’employés situées dans l’intervalle 1 à 99 conforte l’idée que les réponses des dirigeants seront plus proches de la réalité, parce que ce sont des entreprises dont la taille offre au dirigeant la possibilité d’être en contact direct avec les parties prenantes.

Tableau 2-Nombre d'employés

Employés	Nombre	Pourcentage %
1-4	53	18,7
5-49	180	63,4
50-99	30	10,6
100-249	11	3,9
250-499	10	3,5
Total	284	100

Le tableau 3 comporte la répartition des entreprises dans différents secteurs d'activités. Les secteurs les plus représentés sont les entreprises dans le secteur des biens (38,7%) et des services (42,6%) ensuite vient les entreprises du secteur du commerce (15,1%) et dans une faible proportion le secteur primaire (3,5%). Il s'agit d'un échantillon probabiliste, aucun secteur n'a été priorisé sur un autre dans l'envoi du questionnaire.

Le secteur primaire regroupe l'ensemble des activités dont la finalité consiste en une exploitation des ressources naturelles (agriculture, pêche, forêts, mines, gisements). Le secteur des biens correspond au secteur de l'industrie dont les activités consistent à la transformation et à la production des biens. Le secteur du commerce et des services font partie du secteur tertiaire visant à offrir des services (Insee). Le secteur du commerce concerne les activités d'échanges de biens d'équipements et de biens de consommation et le secteur des services correspond à tous les services excluant les services de commerce.

Tableau 3-Secteurs d'activités

Secteur	Nombre	Pourcentage %
Primaire	10	3,5
Biens	110	38,7
Commerce	43	15,1
Services	121	42,6
Total	284	100

Le tableau 4 présente les proportions liées au sexe des répondants. Nous avons une proportion de 219 hommes pour 65 femmes.

Tableau 4-Sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage %
Hommes	219	77,1
Femmes	65	22,9
Total	284	100

## 4.6. L'OUTIL DE MESURE

### 4.6.1. Description de l'outil de mesure

Le questionnaire qui a servi d'outil de mesure pour notre recherche est composé de cinq parties. La première partie comprend des questions sur le profil de l'entreprise (familiarité de l'entreprise avec la notion de développement durable et les caractéristiques de l'entreprise). La deuxième partie traite des questions sur les pratiques en matière de développement durable (pratiques environnementales, de gestion des ressources humaines et communautaires). La partie trois porte sur l'engagement dans les pratiques de développement durable et la partie quatre sur l'entreprise et sa gestion, incluant quelques mesures de performance. La cinquième partie traite du dirigeant de l'entreprise, son profil socio-démographique (âge, sexe, niveau d'éducation, type de formation, années d'expériences), ses objectifs personnels.

Dans le cadre de la présente étude, seules les données de la partie deux, quelques données sur le profil de l'entreprise (taille), sur le secteur d'activité, sur le dirigeant (le sexe), et les résultats liés à l'image et la motivation seront prises en compte dans les tests statistiques.

Plusieurs des questions font appel à des données objectives (p.ex. nombre d'employés, secteurs), alors que d'autres forment des construits pour mesurer certains

aspects de la gestion de l'entreprise. Parmi ceux-ci, ceux en lien avec la RSE ont tous été développés. Voyons plus en détail ces construits centraux pour notre recherche.

#### 4.6.2. Les variables

Dans cette section, nous allons présenter la façon dont les variables indépendantes, dépendantes, et de contrôle ont été mesurées.

##### 4.6.2.1. *Les variables indépendantes*

Les variables indépendantes comprennent le construit RSE, la dimension environnementale, la dimension sociale et les stratégies RSE (réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice).

**Le construit RSE** a été mesuré en agrégeant un ensemble de 39 énoncés sur les pratiques environnementales et sociales. Nous les présentons dans les parties concernant les dimensions environnementales et sociales.

**La dimension environnement** : Le répondant devait se positionner sur 13 énoncés en lien avec une question de base. Les réponses aux énoncés sont recueillies sur une échelle à 5 niveaux (de 1= Jamais à 5= Systématiquement, avec l'option de répondre NA= Non applicable pour notre activité. La question est la suivante : ***Dans votre entreprise, en matière de pratiques environnementales, vous :***

Tableau 5 -Énoncés sur les pratiques environnementales

<i>1. trie vos déchets</i>
<i>2. privilégiez le matériel réutilisable, usagé ou issu de matières recyclées</i>
<i>3. sensibilisez et/ou formez vos employés à l'économie d'énergie et/ou d'eau</i>
<i>4. privilégiez les équipements consommant moins d'énergie et/ou d'eau</i>

<i>5. privilégiez des véhicules ou des modes de transport moins polluants et/ou optimisez votre réseau de distribution</i>
<i>6. encouragez et supportez vos employés à utiliser des alternatives à la voiture solo pour leurs déplacements (Ex, covoiturage, transport en commun, bicyclette, etc.)</i>
<i>7. contribuez à des activités d'organisme impliquées dans la protection de l'environnement</i>
<i>8. intégrez des critères environnementaux dans vos décisions d'achat et l'évaluation de vos fournisseurs</i>
<i>9. considérez des aspects environnementaux dans la conception et le développement des produits ou des services à toutes les étapes de leur cycle de vie (eco conception et analyse du cycle de vie)</i>
<i>10. consultez vos parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, créanciers, etc.) pour vos décisions relatives à l'environnement</i>
<i>11. avez établi des indicateurs que vous mesurez (Ex. mesure de la pollution, de la consommation d'énergie, des déchets, etc.)</i>
<i>12. communiquez vos actions aux parties prenantes externes (Ex. site internet, rapport, etc.)</i>
<i>13. communiquez vos actions aux parties prenantes internes (Ex. réunion avec le personnel, intranet, rapports, etc.).</i>

Trois (3) énoncés supplémentaires sur l'engagement dans les pratiques de développement durable ont été posés. Le répondant devait répondre sur une échelle de 5 niveaux, de 1= Pas du tout d'accord à 5= Tout à fait d'accord avec l'option de pouvoir répondre Je ne sais pas (NSP), à un ensemble de trois (3) énoncés répondant à la question : ***Décrivez précédemment, les pratiques de votre entreprise mises en place en matière environnementale :***

Tableau 6 -Énoncés sur les pratiques environnementales (suite)

<i>1. sont intégrées à la stratégie (formelle ou informelle) de l'entreprise</i>
<i>2. sont intégrées dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'actions et des procédures</i>
<i>3. vont au-delà de ce qu'exigent les règlements et les normes de votre secteur d'activité</i>

Les deux variables suivantes représentent chacune un aspect de la dimension sociale de la RSE. La même échelle que pour la dimension environnementale a été utilisée

**La dimension (sociale) ressources humaines :** Elle a été mesurée par un ensemble de 12 énoncés répondant à la question: *Dans votre entreprise, en matière de pratiques de gestion des ressources humaines, vous :*

Tableau 7 -Énoncés sur les pratiques de gestion des ressources humaines

<i>1. cherchez à obtenir une grande diversité parmi vos salariés (jeunes, âgés, immigrants, handicapés, en réinsertion, hommes, femmes, etc;)</i>
<i>2. organisez le travail en tenant compte des contraintes personnelles des salariés</i>
<i>3. proposez des avantages sociaux et des programmes d'assurance</i>
<i>4. organisez des formations sur les questions de santé et de sécurité au travail</i>
<i>5. incitez et aidez les salariés à suivre des formations</i>
<i>6. informez les salariés sur les orientations stratégiques de l'entreprise</i>
<i>7. faites participer les salariés à la prise de décision</i>
<i>8. offrez aux salariés une participation aux bénéfices ou au capital (Ex. bonus, actionnariat)</i>
<i>9. consultez vos parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, créanciers, associations, ONG, etc.) pour vos décisions relatives à la gestion des ressources humaines</i>

<i>10. avez établi des indicateurs que vous mesurez (Ex. mesure des coûts de formation, absentéisme, gestion de carrière, équité, accidents de travail, etc.)</i>
<i>11. communiquez vos actions aux parties prenantes externes (Ex. site internet, rapport, etc.)</i>
<i>12. communiquez vos actions aux parties prenantes internes (Ex. réunion avec le personnel, intranet, rapports, etc.)</i>

Trois (3) énoncés supplémentaires sur l'engagement dans les pratiques de développement durable ont été posés. La même échelle que pour la dimension environnementale a été utilisée. La question posée est : ***Décrivez précédemment, les pratiques de votre entreprise mises en place en matière de gestion des ressources humaines :***

Tableau 8 -Énoncés sur les pratiques de gestion des ressources humaines (suite)

<i>1. intégrées à la stratégie (formelle ou informelle) de l'entreprise</i>
<i>2. sont intégrées dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'actions et des procédures</i>
<i>3. vont au-delà de ce qu'exigent les règlements et les normes de votre secteur d'activité</i>

***La dimension (sociale) communautaire :*** Elle a été mesurée grâce à un ensemble de huit énoncés répondant à la question : ***Dans votre entreprise, en matière de pratiques d'implication au sein de la communauté et envers le développement local, vous :***



Tableau 9 -Énoncés sur les pratiques communautaires

<i>1. contribuez à des activités d'organismes communautaires, culturels, sportifs ou d'enseignement (d'associations ou d'organismes publics à caractère social, caritatif, culturel, sportif, ou d'enseignement)</i>
<i>2. consultez vos parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, créanciers, associations, ONG, etc.) pour vos décisions relatives au développement local</i>
<i>3. offrez des stages et vous contribuez à la formation d'étudiants</i>
<i>4. favorisez la création d'emploi dans votre région</i>
<i>5. favorisez l'approvisionnement auprès des fournisseurs</i>
<i>6. avez établi des indicateurs que vous mesurez (Ex. montants dépensés, types de bénéficiaires, etc.)</i>
<i>7. communiquez vos actions aux parties prenantes externes (Ex. site internet, rapport, etc.)</i>
<i>8. communiquez vos actions aux parties prenantes internes (Ex. réunion avec le personnel, intranet, rapports, etc.).</i>

Trois (3) énoncés supplémentaires sur l'engagement dans les pratiques de développement durable ont été posés. La même échelle de Likert que pour les deux autres dimensions a été utilisée. La question posée est : ***Décrivez précédemment, les pratiques de votre entreprise mises en place en matière de développement local:***

Tableau 10 -Énoncés sur les pratiques communautaires (suite)

<i>1. intégrées à la stratégie (formelle ou informelle) de l'entreprise</i>
<i>2. sont intégrées dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'actions et des procédures</i>
<i>3. vont au-delà de ce qu'exigent les règlements et les normes de votre secteur d'activité</i>

Le test de consistance interne de la mesure de l'engagement dans des pratiques de durabilité a été réalisé auprès des répondants du Québec et des répondants français. Les alphas de Cronbach pour la mesure globale (39 questions) obtenus sont de ,94 au Québec et de ,93 en France. De tels coefficients ne laissent aucun doute quant à la fidélité de l'outil qui vise à mesurer ce construit. Nous avons de plus constaté que chacun des items (39) est corrélé de manière significative à l'indice global, nous indiquant qu'ils sont tous de bonnes mesures du construit global. Nous avons aussi vérifié la mesure de la consistance interne pour chacune des dimensions du construit et nous sommes arrivés à de très bons coefficients pour chacune d'elles : Environnemental (Québec = ,93), Social (Québec = ,88) et engagement communautaire (Québec = ,85) ».

***Les variables indépendantes liées à la stratégie RSE*** : il s'agit des variables réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice. Ces variables n'ont pas été mesurées en tant que telles. Elles sont issues du croisement des deux variables environnement (ENV) et social (RH+COM). Les PME ont été classifiées dans ces catégories en fonction de leur niveau d'implication dans les pratiques environnementales et sociales. La variable réactive concerne les entreprises qui ont un faible niveau d'engagement dans les pratiques environnementales et sociales. La variable proactive concerne les entreprises qui ont un fort niveau d'engagement dans les pratiques environnementales et faible dans les pratiques sociales. La variable rituelle concerne les entreprises qui ont un faible niveau d'engagement dans les pratiques environnementales et fort dans les pratiques sociales. Quant à la variable mobilisatrice, elle concerne les entreprises ayant un niveau d'engagement fort dans les pratiques environnementales et sociales. Ces groupes ont été répartis en les scindant à la moyenne de chacun des deux axes (voir figure 4).

Le tableau 11 présente les proportions d'entreprises des quatre types de stratégies réactive, proactive, rituelle, mobilisatrice. Le nombre important de PME mobilisatrices (n=97) indiquent que ces dernières sont actives sur le plan de la responsabilité sociale.

Tableau 11- Stratégies RSE

Profils stratégiques	Nombre	Pourcentage %
Réactives	111	39,1
Proactives	31	10,9
Rituelles	45	15,8
Mobilisatrices	97	34,2
Total	284	100

La figure 4 illustre une certaine relation linéaire entre les deux axes. En d'autres termes, les entreprises qui ont tendance à s'engager dans des pratiques environnementales ont aussi tendance à s'engager dans des pratiques de RH responsables.

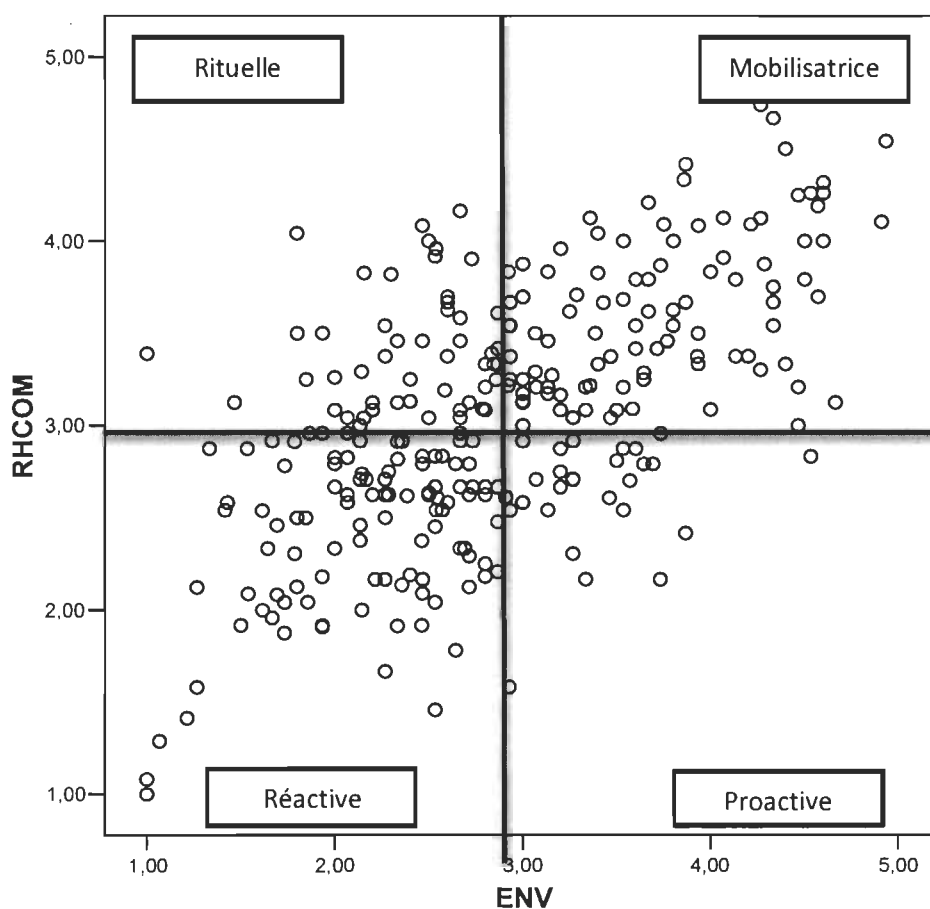


Figure 4 – Représentation des relations linéaire des stratégies RSE

#### 4.6.2.2. *Les variables dépendantes*

Les deux variables dépendantes de l'étude sont l'image et la motivation.

**L'image** : Les répondants devaient noter leur perception de l'image de l'entreprise sur une échelle à 5 niveaux avec l'énoncé qui demandait aux répondants: *Au cours des dernières années, par rapport aux critères suivants, les résultats de l'entreprise ont été:* 1= En forte dégradation, 5= En forte amélioration avec l'option NSP/NA.

**La motivation** : Les répondants devaient noter leur perception de la motivation des salariés de leur entreprise sur une échelle à 5 niveaux avec l'énoncé qui demandait aux répondants: *Au cours des dernières années, par rapport aux critères suivants, les résultats de l'entreprise ont été:* 1= En forte dégradation, 5= En forte amélioration avec l'option NSP/NA.

#### 4.6.2.3. *Les variables de contrôle*

Les variables de contrôles dans notre étude sont la taille, le sexe, le secteur d'activité (primaire, production des biens, commercial et des services). Nous avons décidé d'inhiber l'effet de ces variables pour éviter une interférence dans le déroulement de l'étude et donner une fausse image des relations entre les variables dépendantes et indépendantes.

#### **4.7. MÉTHODE D'ANALYSE.**

Le traitement des données a été effectué avec SPSS (Statistical Package for the Social Science) qui est un logiciel d'analyse de données statistiques qui permet de décrire et de comparer des données de recherches pour vérifier des hypothèses de recherches. Nous avons effectué des tests statistiques de corrélation et de régression multiples pour déterminer les relations et les significativités existantes entre nos variables et pouvoir ainsi valider ou réfuter nos hypothèses de recherche.

## CHAPITRE 5

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons les analyses de corrélations et de régressions. Ces analyses nous serviront à accepter ou à infirmer nos hypothèses de recherche.

#### 5.1. ANALYSE DES CORRÉLATIONS

L'analyse des corrélations correspond à l'analyse du coefficient  $r$  de Pearson. Le coefficient de corrélation  $r$  est un indice statistique qui permet de vérifier l'existence de liens entre deux variables quantitatives (par exemple X et Y). Il permet aussi de mesurer l'intensité du lien entre les variables. Le coefficient de corrélation de Pearson ne mesure adéquatement que la liaison linéaire entre deux variables. Le signe ( $\pm$ ) du coefficient donne le sens de la relation. Un  $r$  positif signifie que toute augmentation au niveau de la variable X correspond à une augmentation au niveau de la variable Y. Les deux variables varient dans le même sens et avec une intensité similaire. Un  $r$  négatif signifie que toute augmentation au niveau de X correspond à une diminution au niveau de Y. Les deux variables varient dans deux sens opposés et avec une intensité similaire. Plus la valeur de  $r$  se rapproche de  $\pm 1$ , plus la relation linéaire est forte et plus la valeur de  $r$  est voisine de 0, plus la relation linéaire est faible.

Selon Daghfous (2006) :

- Un coefficient entre 0 et 0,10 indique une corrélation négligeable;
- Un coefficient entre 0,10 et 0,30 indique une corrélation faible;
- Un coefficient entre 0,30 0,50 indique une corrélation modérée;
- Un coefficient entre 0,50 et 0,70 indique une corrélation forte;

- Un coefficient entre 0,70 et 1,00 indique une corrélation très forte.

Le tableau 12 indique les corrélations pour l'image et la motivation. Pour alléger le tableau, les noms des différentes variables ont été abrégés. Ainsi, pour les variables de contrôles on retrouve les abréviations suivantes : nbr.em (nombre d'employés); sexe (sexe); prim (secteur primaire); biens (secteur des biens); comm (secteur du commerce), serv (secteur des services). Au niveau des variables indépendantes on retrouve : RSE (pratiques de responsabilité sociale); ENV (pratiques environnementales); RH (pratiques de gestion des ressources humaines); COM (pratiques communautaires), RHCOM (pratiques de GRH+ pratiques communautaires = pratiques sociales). REA (réactive); PRO (proactive), RIT (rituelle) et MOB (mobilisatrice). Pour les variables dépendantes, on retrouve : ima (image) et moti (motivation).

Tableau 12- Moyennes, écart-types et corrélation des variables

Variables	Moy	SD	1.nbr em	2. sexe	3.prim	4. biens	5.comm	6.serv	7.RSE	8.ENV	9.RH	10.COM	11RHCO	12.REA	13.PRO	14.RIT	15MOB	16.ima	17.moti
1.nbr em	2.10	.870	1.0																
2.sexe	23%		-,054	1.0															
3.prim	4%		-,044	-,013	1.0														
4.biens	39%		,073	-,089	-,152*	1.0													
5.comm	15%		-,084	,074	-,081	-,336**	1.0												
6.serv	43%		,005	,039	-,165**	-,685**	-,364**	1.0											
7.RSE	2.98	.678	,185**	,190**	,034	-,104	-,005	,093	1.0										
8.ENV	2.88	.854	,066	,150*	,057	-,066	-,008	,049	,871**	1.0									
9.RH	3.13	.750	,267**	,192**	-,008	-,117*	,041	,088	,849	,545**	1.0								
10.COM	2.92	.763	,168**	,141*	,032	-,082	-,059	,111	,839**	,602**	,649**	1.0							
11.RHCOM	3.04	.687	,248**	,187**	,011	-,112	-,001	,107	,928**	,625**	,936**	,875**	1.0						
12.REA	39%		-,111	-,127*	-,075	,089	,064	-,106	-,759**	-,659**	-,644**	-,639**	-,706**	1.0					
13.PRO	11%		-,093	-,056	-,006	,046	-,085	,018	-,010	,218**	-,186**	-,140*	-,183**	-,280**	1.0				
14.RIT	16%		,049	-,007	,074	-,028	-,076	,055	,054	-,233**	,270**	,193**	-,261**	-,348**	-,152*	1.0			
15.MOB	34%		,138*	,173**	,024	-,100	,048	,055	,747**	,715**	,577**	,601**	,645**	-,577**	-,252**	-,313**	1.0		
16.ima	4.04	.765	,100	,036	-,136*	,022	,054	-,010	,275**	,191**	,282**	,243**	,292**	-,158**	-,138*	,001	,252**	1.0	
17.moti	3.69	.786	,046	,044	-,119*	-,064	,054	,068	,381**	,270**	,394**	,322**	,401**	-,208**	-,121*	,024	,275**	,592**	1.0

\*\* =  $p \leq 0.01$     \* =  $p \leq 0,05$



### **5.1.1. Analyse des corrélations au niveau de l'image**

Concernant les variables de contrôles de notre étude, seul le secteur primaire présente une relation significative, mais négative avec l'image de l'entreprise ( $r = -,119$ ;  $p \leq 0,05$ ). Au niveau des variables indépendantes RSE (pratiques de responsabilité sociale), ENV (pratiques environnementales), RH (pratiques de gestion des ressources humaines), COM (pratiques communautaires), RHCOM (pratiques sociales = pratiques de gestion des ressources humaines + pratiques communautaires), toutes les relations sont faibles, mais positivement corrélées avec l'image. Pour les stratégies, on remarque que la stratégie réactive ( $r = -,158$ ;  $p \leq 0,01$ ) et la stratégie proactive ( $r = -,138$ ;  $p \leq 0,05$ ) présentent des relations négatives avec l'image. Cependant, la relation négative est plus significative au niveau de la stratégie réactive qu'au niveau de la stratégie proactive. Il n'y a aucune relation entre la stratégie rituelle et l'image, mais il existe une relation positive et très significative entre la stratégie mobilisatrice ( $r = ,252$ ;  $p \leq 0,01$ ) et l'image.

### **5.1.2. Analyse des corrélations au niveau de la motivation**

Du point de vue motivation, le tableau montre que dans les variables de contrôle, seul le secteur primaire présente une relation négative ( $r = -,119$  ;  $p \leq 0,05$ ) avec la motivation des employés. Toutes les variables indépendantes RSE ( $r = ,381$  ;  $p \leq 0,01$ ), ENV ( $r = ,270$  ;  $p \leq 0,01$ ), RH ( $r = ,394$  ;  $p \leq 0,01$ ), COM ( $r = ,322$  ;  $p \leq 0,01$ ), RHCOM ( $r = ,401$  ;  $p \leq 0,01$ ), présentent des relations modérées positives et très significatives avec la motivation. Pour les stratégies, on remarque des relations négatives de la stratégie réactive ( $r = -,208$ ;  $p \leq 0,01$ ) et de la stratégie proactive ( $r = -,121$ ;  $p \leq 0,05$ ) sur la motivation des employés. Il n'y a aucune relation entre la stratégie rituelle et la motivation. On remarque cependant une relation positive et très significative entre la stratégie mobilisatrice ( $r = ,275$ ;  $p \leq 0,01$ ) et la motivation des employés.

## 5.2. ANALYSE DES RÉGRESSIONS

Les régressions ont pour but de déterminer l'effet de la RSE et de chacune de ses dimensions sur l'image et la motivation. Les résultats des régressions sont présentés dans quatre tableaux. Les deux premiers contiennent uniquement les régressions relatives à l'image de l'entreprise et les deux derniers, les régressions liées à la motivation des salariés. Onze modèles seront utilisés pour étudier les relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes (Image et motivation). Les onze modèles ont été établis suivant une logique nous permettant de connaître l'effet des variables de contrôle et de chaque variable indépendante sur les variables image et motivation.

Avant d'analyser les régressions, nous présenterons les onze modèles pour une meilleure compréhension.

Le modèle 1 est composé des variables de contrôle, comprenant le nombre d'employés, le sexe et le secteur d'activité (primaire, production de biens, commerce et services). Il faut cependant noter que l'influence du secteur d'activité est testée dans ces régressions par la présence d'une variable auxiliaire (binaire) pour chaque secteur et ce comparativement au secteur de la production des biens qui a été omis et qui constitue ainsi le secteur de référence. Ce modèle nous permettra de vérifier si les variables de contrôle ont un quelconque effet sur l'image de l'entreprise et la motivation des employés. Le modèle 2 contient les mêmes variables de contrôles précitées et la variable indépendante RSE. Le modèle 3 comprend les mêmes variables de contrôle, ainsi que la variable indépendante environnement (ENV). Le modèle 4 est quant à lui constitué des variables de contrôle inchangées et de la variable indépendante pratiques de gestion des ressources humaines (RH). Le modèle 5 contient les variables de contrôle et la variable indépendante pratiques communautaires (COM). Le modèle 6 comprend les variables de contrôle et les variables indépendantes, ENV, RH, ET COM, pour identifier celle qui influence le plus les variables dépendantes, image et motivation. Le modèle 7 comprend les variables de contrôles et les variables, ENV et RH et COM indissociées qui correspondent à la

dimension sociale de la RSE. Ce modèle permettra de vérifier laquelle des deux dimensions environnementale ou sociale a le plus d'effet sur l'image et la motivation.

Les modèles qui suivent sont ceux liés aux stratégies. Le modèle 8, comprend les variables de contrôle et la variable indépendante réactive, quant au modèle 9, il est composé des variables de contrôle et de la variable indépendante proactive. Le modèle 10 contient les variables de contrôle et la variable rituelle. Le modèle 11 est composé des variables de contrôles et de la variable indépendante mobilisatrice.

#### **5.2.1. Régressions construit RSE-Image**

Les tableaux 13 et 14 ci-dessous contiennent les régressions entre toutes nos variables indépendantes et l'image de l'entreprise.

Tableau 13-Régression de l'image de l'entreprise

	Modèle1 Std.β	Modèle2 Std.β	Modèle 3 Std.β	Modèle4 Std.β	Modèle5 Std.β	Modèle6 Std.β	Modèle7 Std.β
Nb emp	0,100	0,043	0,084	0,018	0,056	0,022	0,024
Sexe(F)	0,037	-0,017	0,007	-0,019	0,001	-0,022	-0,021
Primaire	-0,130*	-0,149*	-0,145*	-0,140*	-0,145*	-0,146*	-0,147*
Commerc	0,042	0,030	0,039	0,014	-0,045	0,024	0,026
e Services	-0,018	-0,050	-0,030	-0,053	-0,046	-0,056	-0,056
RSE	0,280***						
ENV	0,195***					0,033	0,030
RH	0,284***					0,195*	
COM						0,246***	0,108
RH+CO M							0,278***
R <sup>2</sup>	.031	.103	.068	.102	.088	.111	.111
R <sup>2</sup> Ajusté	.014	.083	.048	.082	.068	.085	.088
N	284	284	284	284	284	284	284

\*\*\*=p≤0.001

\*\*=p≤0.01

\*=p≤0.05

D'après le tableau 13, on remarque que toutes les variables de contrôle en dehors du secteur primaire, ne présentent aucune significativité, donc aucune d'elles n'influencent l'image de l'entreprise. On voit que dans tous les modèles le secteur primaire présente un effet négatif et significatif comparativement au secteur des biens. Autrement dit, selon les dirigeants, exercer dans le secteur primaire influence à la baisse l'image de l'entreprise. Les résultats indiquent également une relation positive et très significative du construit RSE, et des dimensions environnementale et sociale (RH et COM) sur l'image de l'entreprise dans les modèles 2, 3, 4 et 5. Ainsi, toutes les pratiques de RSE qu'elles soient agrégées ou qu'elles soient individuelles (exemple environnement seul, RH ou COM seul) contribuent à améliorer l'image de l'entreprise. Cependant, quand on introduit les variables ENV, RH et COM dans un même modèle (modèle6), on constate

que seules les pratiques de gestion des RH sont significatives, mais faiblement. En combinant les deux variables RH et COM (social) et en les intégrant dans un même modèle (modèle 7) avec les pratiques environnementales, on remarque que seules les pratiques sociales (RH+COM) montrent une relation positive et très significative avec l'image, mais pas les pratiques environnementales. Donc les pratiques sociales sont celles qui influencent l'image et non les pratiques environnementales quand les deux types de pratiques sont mis en place dans les entreprises.

#### **5.2.2. Régressions stratégies RSE-Image**

Chacune des régressions suivantes consiste à tester l'effet d'appartenir à un groupe particulier comparativement à l'ensemble des autres groupes. Cette façon de faire est quelque peu différente des modèles précédents où l'effet de chaque variable était testé de façon indépendante, comme par exemple dans le modèle 7 où l'effet de RH+COM (social) est évalué peu importe le niveau de ENV. Dans les modèles suivants, on classe chaque entreprise selon sa position simultanée sur ces deux axes environnement et social, ce qui donne les stratégies: réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice. Donc il s'agit maintenant de tester l'effet de ces stratégies sur l'image.

Tableau 14-Régression de l'image de l'entreprise- stratégies

	Modèle8 Std.β	Modèle9 Std.β	Modèle10 Std.β	Modèle1 1 Std.β
Nb emp	0,080	0,086	0,099	0,061
Sexe(F)	0,015	-0,030	0,037	-0,006
Primaire	-0,147*	-0,133*	-0,131*	-0,144*
Commerce	0,045	0,030	0,043	0,021
Services	-0,037	-0,021	-0,019	-0,040
Réactive	-0,165**			
Proactive		-0,126*		
Rituelle			0,011	
Mobilisatrice				0,249***
R <sup>2</sup>	.057	.047	.032	.090
R <sup>2</sup> Ajusté	.037	.026	.011	.070
N	11	31	45	97

\*\*\*=p≤0.001      \*\*=p≤0.01      \*=p≤0.05

L'analyse de ce tableau nous permet de remarquer que la stratégie réactive a un effet négatif et significatif sur l'image (modèle 8). Autrement dit, les entreprises appartenant à ce groupe, caractérisé par la faiblesse des pratiques environnementales et sociales présentent une image plus faible du point de vue des dirigeants.

On observe aussi une relation négative et significative de la stratégie proactive sur l'image (modèle 9). Donc, la conjonction des deux caractéristiques (fort en environnement et faible sur le plan social) a ici aussi, un effet significatif et négatif sur l'image, comme dans le modèle précédent, mais de moindre intensité. On fera remarquer qu'étant donné le score élevé de ces entreprises sur les pratiques environnementales, on aurait dû s'attendre aussi à un effet positif sur l'image, conformément aux résultats du tableau précédent (tableau 13, modèles 3). On doit comprendre que cet effet positif est dépassé par le fort effet négatif des pratiques sociales qui sont moins élevées dans ces entreprises. L'effet négatif du manque de pratiques sociales l'emportant de toute évidence sur l'effet positif de l'environnement. Notons à cet effet que dans la régression du modèle 7,

l'environnement a en effet perdu son effet significatif en présence des pratiques sociales qui demeuraient l'unique facteur explicatif de l'image.

Il n'y a aucun effet de la stratégie rituelle sur l'image (modèle 10). On constate cependant une relation positive et très significative de la stratégie mobilisatrice sur l'image de l'entreprise (modèle 11). Cette stratégie est caractérisée par des pratiques sociales et environnementales très élevées

### **5.2.3. Régressions RSE-Motivation**

Nous allons maintenant reprendre ces mêmes modèles en les appliquant sur la variable dépendante de la motivation. La corrélation entre la variable dépendante précédente de l'image et la motivation est assez élevée (.592) et devrait donc conduire à des résultats assez semblables.

Tableau 15- Régression de la motivation des employés

	Modèle1 Std.β	Modèle2 Std.β	Modèle 3 Std.β	Modèle4 Std.β	Modèle5 Std.β	Modèle6 Std.β	Modèle7 Std.β
Nb emp	0,050	-0,030	0,029	-0,069	-0,008	-0,064	-0,059
Sexe(F)	0,037	-0,040	-0,004	-0,044	-0,012	-0,049	-0,046
Primaire	-0,098	-0,124*	-0,118*	-0,112*	-0,117*	-0,119*	-0,121*
Commerc	0,076	0,059	0,072	0,035	0,079	0,045	0,053
e Services	0,078	0,034	0,061	0,028	0,041	0,025	0,025
RSE	0,395***						
ENV	0,273***					0,049	0,038
RH	0,416***					0,319***	
COM						0,329***	0,107
RH+CO M							0,399***
R <sup>2</sup>	.025	.168	.097	.176	.126	.187	.184
R <sup>2</sup> Ajusté	.008	.150	.078	.158	.107	.163	.164
N	284	284	284	284	284	284	284

\*\*\*=p≤0.001

\*\*=p≤0.01

\*=p≤0.05

Le présent tableau indique dans un premier temps une relation négative et significative du secteur primaire sur la motivation des salariés. En d'autres termes, les répondants de ce secteur pensent que leurs salariés sont moins motivés que les répondants des autres secteurs. On note également que dans tous les modèles 2, 3, 4 et 5 il y a une relation très significative et positive entre chacune des pratiques RSE et la motivation des employés. Le modèle 6 montre que seules les pratiques RH ont une relation positive et significative avec la motivation (modèle 11), lorsque toutes les pratiques sont évaluées de manière simultanée.

Le modèle 7 montre que seules les pratiques sociales ont une relation positive et significative avec la motivation des employés.



#### 5.2.4. Régressions stratégies RSE-Motivation

Tableau 16 -Régression de la motivation des employés-stratégies

	Modèle8 Std.β	Modèle9 Std.β	Modèle 10 Std.β	Modèle1 1 Std.β
Nb emp	0,024	0,038	0,049	0,008
Sexe(F)	0,009	-0,031	0,037	-0,010
Primaire	-0,119*	-0,100	-0,100	-0,112
Commerce	0,079	0,065	0,078	0,053
Services	-0,054	0,076	-0,076	0,054
Réactive	-0,212***			
Proactive		-0,112		
Rituelle			0,031	
Mobilisatrice				0,273***
R <sup>2</sup>	.068	.037	.026	.095
R <sup>2</sup> Ajusté	.048	.016	.005	.075
N	11	31	45	97

\*\*\*=p≤0.001      \*\*=p≤0.01      \*=p≤0.05

Dans ce tableau, on constate que les stratégies proactive et rituelle n'ont pas d'effet sur la motivation (modèles 9 et 10). Cependant, on remarque que la stratégie réactive a un effet négatif et significatif sur la motivation (modèle 8). Autrement dit, la stratégie réactive ou la faiblesse des pratiques environnementales et sociales diminue la motivation des employés selon les répondants. À l'inverse dans le modèle 11, on remarque une relation positive et très significative entre la stratégie mobilisatrice et la motivation. Ainsi donc, les dirigeants pensent que le fait de faire plus de pratiques environnementales et sociales augmente la motivation des employés.

### 5.3. ANALYSE DES R<sup>2</sup> AJUSTÉS

Le R<sup>2</sup> sert à mesurer la variation expliquée par la régression. Il mesure le rapport entre la variation de la variable dépendante expliquée par le modèle de régression et sa variation totale. Le R<sup>2</sup> ajusté s'interprète de la même manière que le R<sup>2</sup> mais tient compte de l'augmentation du nombre de variables explicatives. C'est donc celui dont l'utilisation permet d'éviter les estimations biaisées (Borcard, s.d.).

Tableau 17- R<sup>2</sup>Ajustés

	Stratégies										
	Modèle 1 Var de contrôle	Modèle 2 RSE	Modèle 3 ENV	Modèle 4 RH	Modèle 5 COM	Modèle 6 ENV/RH/COM	Modèle 7 ENV/(RH+COM)	Modèle 8 REA	Modèle 9 PRO	Modèle 10 RIT	Modèle 11 MOB
Image	.014	.083	.048	.082	.068	.085	.088	.037	.026	.011	.070
Motivation	.008	.150	.078	.158	.107	.163	.164	.048	.016	.005	.075

L'analyse des R<sup>2</sup>Ajustés des tests sur l'image permet de dire dans un premier temps que les modèles 2, 6 et 7 (qui représentent des combinaisons de la dimension environnementale et la dimension sociale) sont ceux qui expliquent le mieux l'image de l'entreprise.

Il faut également noter que la dimension sociale «ressources humaines» (modèle 4), explique à elle seule, 8,2% de la variance.

Pour les  $R^2$ Ajustés liés aux stratégies, on note que c'est la stratégie mobilisatrice qui explique le mieux l'image ( $R^2$  ajustés=.070).

L'analyse des  $R^2$ Ajustés des tests sur la motivation montre que c'est le construit RSE (modèles 2,  $R^2$ Ajusté=.150) et la dimension sociale RH (modèle 4,  $R^2$ Ajusté=.158) qui expliquent le mieux la motivation des employés. Il est intéressant de relever que la dimension sociale «ressources humaines» explique à elle seule 15,8% de la variance.

Au niveau des  $R^2$ Ajustés liés à la stratégie, c'est la stratégie mobilisatrice qui explique le mieux la motivation des employés ( $R^2$  ajustés=.075).

Une comparaison des  $R^2$  ajustés de nos deux variables dépendantes par rapport au construit RSE permet de dire que les pratiques RSE expliquent mieux la motivation ( $R^2$  ajustés=.150) que l'image ( $R^2$  ajustés=.083).

## 5.4 VALIDATION DES HYPOTHÈSES

Les résultats des tests statistiques de nos différents modèles nous permettent de vérifier nos quatorze hypothèses de recherche.

### *Les hypothèses générales liées au construit RSE*

- L'hypothèse selon laquelle, *les pratiques de RSE ont un effet positif sur l'image de l'entreprise* (H1) est validée par l'analyse du modèle 2 dans le tableau 13. Ce modèle montre un impact positif des pratiques RSE sur l'image ( $\beta=0,280^{***}$ ,  $p\leq 0,001$ ).
- L'hypothèse H2 qui mentionne que *les pratiques de RSE ont un effet positif sur la motivation des employés* est également validée par le modèle 2 du tableau 15. Ce modèle indique un lien positif des pratiques de RSE sur la motivation ( $\beta=0,395^{***}$ ,  $p\leq 0,001$ ).

### *Les sous-hypothèses liées aux dimensions du construit RSE*

- L'hypothèse H3 selon laquelle, *il y a une relation positive entre les pratiques environnementales et l'image de l'entreprise* est validée. Dans le modèle 3 du tableau 13, on voit que la relation entre les pratiques environnementales et l'image est positive et très significative ( $\beta=0,195^{***}$ ,  $p\leq 0,001$ ). Cependant, quand on intègre dans le modèle 7 du tableau 13 la dimension sociale (RH+COM) avec la dimension environnementale on remarque que la dimension environnementale n'a plus d'effet sur l'image ( $\beta=0,030$ ,  $p>0,05$ ). L'hypothèse H3 est donc partiellement validée.
- H4 : *Il y a une relation positive entre les pratiques sociales et l'image de l'entreprise*. Les modèles 4 et 5 du tableau 13, permettent de voir qu'il y a une relation positive et significative entre les pratiques sociales et l'image : pratiques RH ( $\beta=0,284^{***}$ ,  $p\leq 0,001$ ) et pratiques communautaires ( $\beta=0,246^{***}$ ,  $p\leq 0,001$ ). On remarque également que même en intégrant la dimension environnement dans le modèle 7, la dimension sociale demeure toujours très significative, ce qui nous permet de valider totalement l'hypothèse H4.
- H5 : *Il y a une relation positive entre les pratiques environnementales et la motivation des employés*. Le modèle 3 du tableau 15 permet de voir qu'il y a une relation positive et significative entre les deux variables ( $\beta=0,273^{***}$ ,  $p\leq 0,001$ ). Mais quand on insère la dimension sociale (RH+COM) dans le modèle 6 du tableau 15 on remarque que la dimension environnement n'a plus d'impact sur la motivation, ces constats permettent donc de valider partiellement l'hypothèse H5.
- H6 : *Il y a une relation positive entre les pratiques sociales et la motivation des employés*. Les modèles 4 et 5 du tableau 15 indiquent des relations positives et

significatives de la dimension sociale sur la motivation des salariés. La combinaison de la dimension environnement et de la dimension sociale dans le modèle 7 montre toujours une relation très significative de la dimension sociale ( $\beta=0,399^{***}$ ,  $p \leq 0,001$ ) sur la motivation. L'hypothèse H6 est de ce fait validée.

### ***Des hypothèses liées aux stratégies de RSE***

- H7 : *Il y a une relation négative entre la stratégie réactive et l'image de l'entreprise.* Les résultats du modèle 8, tableau 14 indiquent une relation positive de la stratégie réactive sur l'image ( $\beta=-0,165^{**}$ ,  $p \leq 0,01$ ), ce qui nous permet, de valider cette hypothèse.
- H8: *Il y a une relation négative entre la stratégie réactive et la motivation des employés.* Le modèle 8, du tableau 16 permet de voir une relation négative de la stratégie réactive sur l'image conduisant de ce fait à la validation de l'hypothèse H8 ( $\beta=-0,212^{***}$ ,  $p \leq 0,001$ ).
- H9 : *Il y a une relation positive entre la stratégie proactive et l'image de l'entreprise.* Les résultats du modèle 9, tableau 14 ( $\beta=-0,126^*$ ,  $p \leq 0,05$ ) montrent une relation négative de la stratégie proactive sur l'image nous amenant à rejeter donc l'hypothèse H9.
- H10 : *Il y a une relation négative entre la stratégie proactive et la motivation des employés.* Cette hypothèse est également rejetée au vu des résultats du modèle 9, du tableau 16, qui montrent qu'il n'y a aucune significativité entre la stratégie proactive et la motivation ( $\beta=-0,112$ ,  $p > 0,05$ ).
- H11 : *Il y a une relation positive entre la stratégie rituelle et l'image de l'entreprise.* La présente hypothèse est rejetée, car on n'observe aucune

significativité entre la stratégie rituelle et l'image ( $\beta=0,011$ ,  $p> 0,05$ ) dans le modèle 10 du tableau 14.

- H12 : *Il y a une relation positive entre la stratégie rituelle et la motivation des employés.* Cette hypothèse est également rejetée, en considérant les résultats du modèle 10 tableau 16 qui n'indiquent aucune significativité entre les deux variables ( $\beta=0,031$ ,  $p> 0,05$ ).
- H13: *Il y a une relation positive entre la stratégie mobilisatrice et l'image de l'entreprise.* Cette hypothèse est validée par les résultats du modèle 11, tableau 14 qui montrent une relation positive entre la stratégie mobilisatrice et l'image ( $\beta=0,249^{***}$ ,  $p\leq 0,001$ ).
- H14: *Il y a une relation positive entre la stratégie mobilisatrice et la motivation des employés.* Cette hypothèse est également validée par les résultats du modèle 11, tableau 16 qui montrent une relation positive entre les deux variables ( $\beta=0,273^{***}$ ,  $p\leq 0,001$ ).

Hormis les hypothèses posées dans le cadre de notre recherche, on constate une significativité du secteur primaire dans tous les modèles.

## **CHAPITRE 6**

### **DISCUSSION**

Le but de cette recherche était d'explorer et de vérifier les relations existantes entre la RSE, l'image de l'entreprise et la motivation des employés. Nous voulions ainsi apporter à ce champ d'études très peu exploré notre contribution. Dans la partie précédente, nous avons effectué des tests statistiques qui nous ont permis de vérifier nos hypothèses de recherche. Dans ce chapitre nous allons discuter les résultats, en nous intéressant d'abord aux hypothèses émises en rapport avec l'image puis à celles liées à la motivation des employés.

#### **6.1. RELATION ENTRE RSE ET L'IMAGE DE L'ENTREPRISE.**

Avant de discuter des liens entre la RSE et l'image de l'entreprise, rappelons que nous utilisons les termes image et réputation comme synonymes, car la réputation représente l'ensemble des images perçues par les parties prenantes (Boistel, 2008).

Notre première hypothèse selon laquelle la RSE a un impact positif sur l'image de l'entreprise (H1) a été validée. Les résultats du modèle 2 du tableau 13 valident ce lien. Il semble donc que les dirigeants perçoivent que leurs pratiques de responsabilité sociales influencent positivement l'image de l'entreprise. Cela s'explique par le fait que les pratiques responsables sont des pratiques qui respectent les lois et vont même au-delà du respect de ces lois. Donc une entreprise responsable par des pratiques qui respectent l'environnement et la société répond de ce fait aux diverses attentes de ses parties prenantes. Cette attitude est susceptible de lui valoir d'être perçue positivement par ses parties prenantes. Nos résultats confirment ainsi ceux de Dentchev (2004) qui démontrent

que contribuer à l'amélioration de la société et de l'environnement a des effets positifs sur la réputation de l'entreprise.

Les résultats des tests du modèle 3, tableau 13 indiquent que les pratiques environnementales influencent positivement l'image de l'entreprise (H3). Cependant, ils indiquent également que lorsque les pratiques sociales (RH et COM) sont prises en considération avec les pratiques environnementales dans le même modèle (modèle 7, tableau 13), les pratiques environnementales n'ont pas d'effet sur l'image. Ce qui nous a amené à valider partiellement l'hypothèse (H3). Cette validation partielle peut être interprétée de la manière suivante. D'abord, le lien positif entre pratiques environnementales et image peut s'expliquer par le fait que les dirigeants pensent que le fait de faire des pratiques environnementales influence l'image de l'entreprise. Les dirigeants décèlent donc une attitude positive des parties prenantes (attraction, rétention) à l'égard de leurs entreprises. D'ailleurs, les auteurs Philippe et Durand (2009) indiquent par les résultats de leur étude que des signaux conformes aux attentes de l'environnement institutionnel (des activités assurant la préservation de l'environnement) améliorent la réputation de l'organisation, tandis que des signaux non conformes la détériorent (par exemples, des amendes pour violations des réglementations en matière de protection de l'environnement). Aussi, Bauer et Aiman-Smith (1996) soutiennent que les firmes affichant leurs pratiques écologiques sont plus attractives que celles qui ne le font pas. Les résultats de leur étude laissent donc penser que les pratiques environnementales influencent positivement la façon dont les parties prenantes (employés) perçoivent une entreprise. C'est ce que confirme Heikkurinen (2010) en affirmant qu'avec une image environnementale responsable, une entreprise bénéficie d'une meilleure réputation. D'autre part, le manque de significativité (modèle 7, tableau 13) pourrait être expliqué, par le fait que les PME font plus de pratiques sociales qu'environnementales. En effet, selon Vives (2006), les PME montrent un plus haut engagement dans les pratiques internes (conciliation travail famille, équité, santé-sécurité, participation dans l'entreprise) que dans les pratiques environnementales. Le dirigeant perçoit de ce fait plus d'échos de satisfaction liés aux pratiques sociales qu'environnementales.



L'existence du lien positif entre les pratiques sociales et l'image de l'entreprise (H4) a été validée dans les modèles 4,5 et 7 du tableau 13. Cependant, il faut souligner que ce sont les pratiques sociales internes, soit les pratiques de gestion de ressources humaines responsables qui donnent de la force à cette significativité et non les pratiques externes, en lien avec les communautés (modèle 6 du tableau 13). Étant donné que c'est la dimension sociale «ressources humaines» qui est la plus significative, la relation positive peut être expliquée par le fait que cette dimension implique principalement les employés. Les dirigeants perçoivent plus les échos des employés avec lesquels ils interagissent tous les jours que ceux des parties prenantes externes à l'entreprise. Selon De la Cruz et De Saá-Pérez (2003), un employé satisfait de son travail constituera la meilleure image de l'entreprise. Cela voudrait donc dire que les employés parleront en bien de leur entreprise quand ils perçoivent qu'ils sont bien traités. Aussi, vu l'importance des RH dans une entreprise et vu les ressources limitées des PME, les dirigeants prioriseront plus les pratiques sociales internes qu'externes pour maintenir de bonnes relations avec les RH et de ce fait favoriser la performance de l'entreprise. C'est ce que confirme Vives (2006) en mentionnant, que les PME font plus des pratiques internes qu'externes (support des activités sociales et culturelles des communautés, développement de la communauté).

Une remarque intéressante est issue de l'analyse du modèle 6, tableau 13. Dans ce modèle, où toutes les variables, environnementales, ressources humaines et communautaires sont introduites séparément, on remarque que le lien entre les pratiques RH et l'image est faible et que les pratiques communautaires et les pratiques environnementales ne présentent pas d'effet sur l'image. Or, nous avons vu dans le modèle 1 du tableau 13 que lorsque les pratiques RSE sont agrégées sous une même variable «RSE», le lien avec l'image est fortement significatif. Cela démontre que le regroupement des pratiques est plus bénéfique. C'est ce qu'indiquent les résultats de l'étude de Turban et Greening (1997) qui montrent que la réputation perçue d'une entreprise par rapport à ses activités traditionnellement identifiées comme des performances sociales (relations avec la communauté, relation avec les employés, traitement de l'environnement, qualité

des produits, traitement juste des femmes et des minorités), lorsque traitées séparément n'ont pas de lien avec la réputation perçue d'une entreprise. Cependant, quand les actions sont prises en groupe, on remarque une relation significative. On peut penser que les pratiques environnementales et sociales ont plus d'effets quand elles sont combinées.

Les résultats obtenus apportent une information intéressante sur la dynamique des deux dimensions étudiées sur l'image. Les pratiques environnementales et sociales contribuent à améliorer l'image, mais les pratiques sociales sont celles qui contribuent le plus à cette amélioration, et dans les pratiques sociales, ce sont celles qui s'adressent directement aux RH qui influencent le plus l'image de l'entreprise.

Les résultats suivants qui présentent les liens entre les quatre types de stratégies de RSE et l'image vont permettre d'éclairer encore plus ce phénomène.

## **6.2. RELATION ENTRE LES STRATÉGIES RSE ET L'IMAGE**

Rappelons que les différentes stratégies sont issues du croisement entre les dimensions environnementales et sociales du construit RSE. La stratégie réactive représente les entreprises qui ont un faible score de pratiques RSE sur l'axe environnemental et sur l'axe social. La stratégie proactive représente les entreprises qui ont un fort niveau d'engagement sur l'axe des pratiques environnementales et faible sur celui des pratiques sociales. La stratégie rituelle représente les entreprises avec un score élevé sur l'axe social, mais faible sur l'axe environnemental. La stratégie mobilisatrice représente les entreprises qui ont un score élevé de pratiques RSE sur les deux axes.

Les résultats sur les stratégies indiquent que des pratiques environnementales et sociales faibles sont liées à une perception faible de l'image de l'entreprise alors que des pratiques élevées sont liées à une perception forte de cette image.

La validation de l'hypothèse selon laquelle il y a une relation négative et significative entre la stratégie réactive et l'image de l'entreprise (H7) confirme nos attentes. De l'avis des dirigeants, une telle stratégie n'a pas d'effets sur l'image de l'entreprise. En effet, les entreprises adoptant cette stratégie sont celles faisant des actions RSE de façon ponctuelle, moins intégrées à une action globale et cohérente de l'entreprise (Cabagnols et le Bas, 2006, Vives, 2006). Les effets de telles actions ne permettent pas d'obtenir de résultats probants.

Par contre, nous nous serions attendus à une relation positive entre une approche proactive et l'image de l'entreprise (H9), étant donné que cette stratégie implique des pratiques environnementales élevées. C'est du moins ce que Bauer et Aiman-Smith (1996) prétendent, à savoir que les entreprises affichant des pratiques écologiques sont plus attractives à cause de leur image positive. Mais cela ne semble pas être le cas pour nos répondants. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les entreprises adoptant de telles stratégies sont celles dont les activités ont une empreinte sur l'environnement (observatoire des PME, 2003). Ainsi donc ces entreprises même si elles mettent en place des pratiques environnementales élevées seront toujours perçues négativement par les parties prenantes. On peut donc conclure que, selon les répondants, la mise en place de pratiques environnementales ne suffit pas à construire une image positive de l'entreprise. La relation négative observée est peut être aussi due à la faiblesse du  $n=31$ , des entreprises se situant dans cette catégorie. En effet, un petit  $n$  affaiblit la puissance statistique, or une puissance statistique faible a tendance à donner des résultats contraires aux prévisions<sup>1</sup>.

---

1. La puissance statistique d'un test peut être définie comme sa capacité à induire le rejet de l'hypothèse nulle quand celle-ci est (dans la réalité) effectivement fausse. Autrement dit, un test a une puissance statistique forte si, sur la base du test, on conclut que  $x$  a un effet sur  $y$  et que cette conclusion est effectivement valide. La puissance statistique dépend de  $n$  (Bickel)

Nous pouvions également présumer que la stratégie rituelle, qui est associée à des pratiques sociales élevées et des pratiques environnementales faibles, a un effet positif sur l'image (H11), mais ce n'est pas le cas. Cette présupposition était due au fait que les résultats du test de l'hypothèse (H4) indiquaient une relation positive et significative entre les pratiques sociales et l'image de l'entreprise. Les tests indiquent qu'il n'y a pas de lien entre la stratégie rituelle et l'image de l'entreprise. Cela pourrait s'expliquer d'un point de vue statistique. En effet, le nombre de PME adoptant une stratégie rituelle (n=45) peut expliquer la non-significativité de la relation. En effet, un petit n peut affaiblir la puissance statistique<sup>1</sup> et détériorer l'approximation des tests.

L'existence de la relation positive entre la stratégie mobilisatrice et l'image de l'entreprise (H13) est sans surprise parce que cette dernière combine les pratiques sociales et environnementales à un niveau plus élevé que la moyenne. Nous constatons donc que les engagements en demi-mesure dans le DD ne permettent pas d'obtenir des résultats optimaux et significatifs. Ce résultat coïncide avec les remarques de Turban et Greening (1997) qui mentionnent que des actions groupées donnent des résultats significatifs contrairement à des actions séparées. C'est également ce qu'ont constaté Labelle et Aka (2012), à savoir que les bénéfices à retirer d'une implication dans le DD sont maximisés lorsque les actions sont combinées. La forte relation entre les pratiques environnementale et sociale prouve que généralement, les entreprises qui sont fortement engagées sur un plan, le sont aussi sur l'autre.

### **6.3. RELATION ENTRE RSE ET LA MOTIVATION**

Selon nos résultats, il y a un lien direct entre la RSE et la motivation des employés (H2). Les répondants pensent donc que le fait d'avoir mis en place des pratiques de RSE agit en augmentant la motivation des salariés. Ce résultat concorde avec celui de Dentchev (2004) qui mentionne que la RSE conduit à la motivation des employés. Ce résultat est

particulièrement intéressant puisqu'il n'y a pas études qui aient exploré ce lien sur un échantillon comme le nôtre. Cela dit, nos résultats concordent avec les affirmations de plusieurs auteurs qui présument cette relation, parfois à partir d'étude de cas, d'autres fois simplement par déduction. (Berger-Douce, 2008; Branco et Rodriguez, 2006; Dentchev, 2004; Dupuis, Haned et LE Bas, 2006; Heikkurinen, 2010; Tahri, 2010).

Puis, il est aussi intéressant d'observer une relation positive et très significative entre les pratiques environnementales et la motivation des salariés (H5). Cela est sans doute un apport important puisqu'il s'agit d'un lien moins évident et intuitif que lorsqu'il est question du lien entre pratiques de RH responsables et motivation. Les répondants pensent donc que les pratiques environnementales mises en place par l'entreprise influencent favorablement le comportement des employés, dont leur motivation. On peut expliquer ce lien en se basant sur les remarques de Boiral (2007) qui mentionne que les entreprises pro environnementales ont des employés motivés et fiers. L'auteur indique aussi que la mobilisation des employés à s'engager dans le développement durable contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance des employés, ce qui a pour effet de motiver les employés. On remarque cependant que quand les pratiques environnementales sont incluses dans un même modèle que les pratiques sociales (modèle 7, tableau 15), elles deviennent non significatives, elles ont donc moins de poids sur la motivation des salariés que les pratiques sociales. Pour expliquer cette non-significativité, on peut en revenir à Turban et Greening (1997) qui mentionnent que des pratiques de types sociales et environnementales sont plus effectives quand elles sont combinées.

La relation entre les pratiques sociales et la motivation des employés (H6) a été validée. Les répondants estiment donc que les pratiques sociales influencent positivement la motivation des employés. Ce résultat va dans le même sens que les observations de plusieurs auteurs. En effet, Luetkenhorst (2004), Ramlall (2004) et Tahri (2010) pensent que des pratiques sociales de gestion des RH qui sont justes, équitables et des pratiques visant le développement des employés affectent le comportement des employés dont la motivation positive. Quant à Pauchant (2010), il pense que des pratiques sociales envers

la communauté favorisent la motivation des employés. Il faut cependant noter que ce sont les pratiques sociales RH qui donnent du poids à cette influence sur la motivation. On remarque au niveau du modèle 6, tableau 9 que incluses séparément dans un même modèle, les pratiques environnementales, sociales RH et sociales communautaires n'ont pas toutes une influence sur la motivation. Seules, les pratiques RH influencent de façon très significative la motivation des employés. L'observation d'une relation positive et significative entre les pratiques sociales RH et la motivation des employés peut s'expliquer par le fait que les pratiques de RH durables sont des facteurs d'engagement et que l'engagement est un facteur de motivation. Selon Lepoutre et Heene, (2006), les pratiques internes de RSE dans les PME (sociales de GRH) ont été reconnues comme créant un haut degré d'engagement des employés contrairement aux pratiques environnementales et communautaires. Donc les pratiques RH entraînent l'engagement, ce qui a pour effet d'influencer positivement la motivation des employés.

#### **6.4. RELATION ENTRE LES STRATÉGIES RSE ET LA MOTIVATION**

Concernant les résultats liés aux profils stratégiques, on constate que la stratégie réactive de RSE présente une relation significative et négative avec la motivation des salariés (H8). Ce résultat concorde avec nos prévisions. La faiblesse de pratiques environnementale et sociale est donc un frein à la motivation des salariés. Les répondants pensent donc qu'un faible engagement sur le plan environnemental et sur le plan social ne contribue pas à susciter la motivation des employés. La stratégie réactive signifie que les entreprises font des actions RSE de façon ponctuelle (Cabagnols et le Bas, 2006, Vives, 2006). De ce fait, du point de vue du dirigeant, les actions RSE ne sont pas suffisantes pour influencer la motivation des employés. En effet, comme les actions sont ponctuelles et non intégrées à la stratégie (Vives, 2006), les RH ne perçoivent peut-être pas l'importance des pratiques.

Les liens entre les stratégies proactive (H10) et rituelle (H12) et la motivation sont non significatifs (modèle du tableau 16). Le manque de significativité est inattendu dans les deux cas, car les auteurs signalent qu'autant les pratiques environnementales que sociales ont chacune des effets sur la motivation. Une des explications possibles concernant l'absence de significativité entre la stratégie proactive et la motivation pourrait se développer en termes de dissonances cognitives. Ainsi, peut-être que le dirigeant pense que pour les employés, une entreprise qui serait active du point de vue environnemental, mais qui traiterait ses employés uniquement comme des ressources, créerait une situation paradoxale aux yeux des employés. Les employés ne comprendraient pas l'attitude de l'entreprise et s'en trouveraient non motivés par la situation. Dans ce cas le dirigeant ne percevrait pas de comportements positifs de la part des employés. L'envers pourrait aussi s'avérer. Ainsi donc, une entreprise qui traiterait bien ses employés, sans se soucier de son impact sur l'environnement pourrait créer un manque de motivation des employés.

Néanmoins, l'inexistence de la relation entre la stratégie rituelle et la motivation est plus surprenante. Cela est dû au fait que nous avons constaté dans les modèles 6 et 7 du tableau 15 (où les différentes pratiques ne sont pas combinées mais introduites séparément dans un même modèle) que les pratiques sociales ont toujours une relation très significative avec la motivation contrairement aux pratiques environnementales. On se serait donc attendu à voir un lien entre la stratégie rituelle (fort engagement au niveau social et faible au niveau environnemental) et la motivation des employés. On peut donc conclure que comme pour les liens avec l'image, qu'un engagement incomplet, soit sur un des deux aspects, ne permet pas de générer les retombées escomptées (idem). Les deux dimensions semblent faire la paire et doivent être jumelées pour maximiser les effets.

Cela dit, ces résultats peuvent aussi être dus au nombre limité (n) de PME se situant dans les deux catégories (proactif, n=31; rituelle, n=45). Un résultat non significatif ne signifie pas qu'il n'y a pas d'effet, mais que l'effet est trop petit pour être décelable. (Bosson, 2013). En effet, un petit n affaiblit la puissance statistique.



Seule la stratégie mobilisatrice (fort degré de pratiques environnementales et sociales) indique une relation positive avec la motivation des salariés (H14). Ce résultat prouve une fois de plus que les engagements en demi-mesure dans le DD ne permettent pas d'obtenir des résultats optimaux et significatifs en accord avec les remarques de Turban et Greening (1997) qui mentionnent que des actions groupées donnent des résultats significatifs contrairement à des actions séparées. Les dirigeants pensent donc qu'un fort engagement sur les plans environnementale et sociale influence très positivement la motivation des employés. Un engagement fort signifie que les pratiques de RSE font partie de la stratégie de l'entreprise et sont pratiquées sur une base routinière. Les employés perçoivent donc de façon significative les actions de l'entreprise, ce qui les motive positivement.



## CONCLUSION

Dans cette recherche, nous nous sommes intéressés aux effets de la RSE dans la PME. Plus précisément nous avons voulu voir si la RSE a un impact sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des ressources humaines. Nous sommes allés plus loin, en vérifiant si chacune des dimensions environnementales et sociales de la RSE a de façon individuelle, des effets sur l'image et la motivation. Pour y arriver, nous avons mené une étude sur les PME par l'intermédiaire d'un questionnaire. Ce questionnaire nous a servi à collecter des données sur la perception de la RSE par les dirigeants de PME sur l'image de l'entreprise et la motivation des ressources humaines. L'intérêt de cette étude est lié au fait que l'image de l'entreprise et la motivation des ressources humaines sont des facteurs pouvant conduire à l'attraction et à la rétention des ressources humaines. L'attraction et la rétention qui représentent aujourd'hui des défis auxquels sont confrontés les gestionnaires d'entreprise.

Au niveau de l'image, nous avons constaté que la responsabilité sociale favorise la création d'une image positive aux entreprises. De plus, nous avons remarqué que chacune des dimensions environnementales et sociales a un impact sur l'image de l'entreprise. Nous avons également trouvé que ce sont les pratiques sociales qui ont plus d'effet sur l'image de l'entreprise, davantage que les pratiques environnementales.

Au niveau de la motivation, notre recherche a permis de démontrer que les pratiques de RSE ont un effet positif sur la motivation des ressources humaines. Les résultats indiquent également que chacune des dimensions de la RSE a un impact sur la motivation. Par ailleurs, les résultats nous permettent de conclure que les pratiques sociales, principalement les pratiques de GRH responsables, influencent plus la motivation des ressources humaines que les pratiques environnementales.

Un autre résultat important de cette étude est lié aux stratégies RSE étudiées. Nous avons remarqué que des quatre stratégies (réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice),

seule la stratégie mobilisatrice, impliquant un fort degré d'engagement dans les dimensions environnementale et sociale a un effet positif sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des employés. La stratégie réactive qui elle, implique un faible degré d'engagement au niveau des deux dimensions, a un effet négatif sur l'image et la motivation.

En regard de ces résultats, nous pouvons conclure que la RSE a un effet sur l'image et la motivation et donc par conséquent sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. En effet, une bonne image corporative est un atout pour attirer de la main-d'œuvre et la retenir. Une entreprise engagée dans des actions responsables sera perçue positivement non seulement par les employés, mais aussi par les chercheurs d'emploi. Une image et une réputation positive joue favorablement dans la gestion de l'entreprise car elles sont des atouts stratégiques de taille elles permettent d'avoir un avantage concurrentiel. La réputation étant une ressource intangible très difficile à imiter et à substituer. Les pratiques responsables permettent également de créer des facteurs propices à la motivation dont, la satisfaction des besoins des employés, le développement des compétences, l'autodétermination. Un employé motivé a tendance à demeurer dans son entreprise.

Étant donné le changement des caractéristiques de la main-d'œuvre, plus exigeante à l'égard des politiques de qualité de vie et demandant de plus en plus des engagements socialement responsables, la RSE semble un concept approprié pour les entreprises pour faire face au défi d'attraction et de rétention des employés. La RSE est donc un concept que les gestionnaires doivent prendre en compte pour assurer la survie de leur entreprise. Ceci est encore plus vrai pour les PME qui ne disposent pas de grands moyens d'attraction et de rétention d'employés. Nous avons vu que plusieurs pratiques de RSE (tableau 1) ne nécessitent pas de moyens financiers pour être mises en place. Les gestionnaires de ces entreprises devraient donc se pencher plus sur la question pour allier RSE et stratégie d'entreprise afin de favoriser l'attraction et la rétention des employés. En effet, le fait de penser qu'une entreprise est responsable pourrait amener les employés à percevoir positivement une entreprise et à être motivés.

Notre étude s'inscrit dans la lignée des quelques études qui ont abordé le lien entre RSE, image et motivation. Nous espérons donc avoir contribué à enrichir les connaissances à ce sujet. Mais comme toute recherche, la nôtre comporte également ses limites. Comme notre étude testait les effets de la RSE sur l'image et la motivation dans une logique d'attraction et de rétention d'employés, il aurait été davantage pertinent de recueillir les données auprès des employés qu'auprès de la direction. Cependant, ce choix de répondants ne nous semble pas être une limite suffisante pour invalider les résultats obtenus, car dans les PME les employés et la direction sont rapprochés. De ce fait, la direction est en mesure de bien saisir l'ambiance qui y règne et de restituer de façon générale l'appréciation de l'entreprise par les employés.

D'une autre perspective, on peut considérer le fait que l'ensemble des parties du questionnaire ait été rempli par la direction elle-même, comme une limite. En effet, le fait de s'autoévaluer peut conduire le répondant à se surestimer ou à se sous-estimer en matière d'engagement dans la RSE. Cela pourrait conduire à une altération de l'objectivité des résultats.

Par ailleurs, les construits image et motivation auraient pu être évalués avec des mesures plus consistantes afin de mieux cerner les liens entre RSE, image et motivation. Dans ce mémoire, ces construits ont été mesurés à l'aide d'une question pour l'image et d'une autre pour la motivation. L'attention ayant été plus portée sur la mesure du construit RSE.

D'autres liens directs, comme ceux entre la RSE, l'attraction et la rétention d'employés seraient très intéressants à étudier. Nous n'avons pas pu les aborder dans cette étude, car cela outrepasserait le travail qu'il est possible d'accomplir dans le cadre d'un mémoire de maîtrise par manque de temps.

Aussi, de futures recherches qui recueilleraient les données auprès des employés pourraient nous conduire à des résultats plus significatifs par rapport à certains résultats de cette étude qui se sont révélés non significatifs.

Finalement, des recherches qui utiliseraient des outils de mesures plus complètes en égard aux construits image et motivation pourraient donner des conclusions plus solides.

## RÉFÉRENCES

- Aka, K. G., et Labelle, F. (2010). La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années. *Administrative Sciences Association of Canada (ASAC)*, Regina, Saskatchewan, 22-25 mai.
- Aggeri, F., et Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire*, (4), 6-19.
- Alberola, É., et Richez-Battesti, N. (2005). De la responsabilité sociétale des entreprises : Évaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique Évolution pour les entreprises du CAC 40 entre 2001 et 2003. *La Revue des Sciences de Gestion*, 211-212, 55-71.
- Albinger, H. S., et Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Ambec, S., et Lanoï, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.
- Arbouche, M. (2008). Le développement durable : des enjeux renouvelés pour le management des ressources humaines. *Vie & sciences de l'entreprise*, 179-180, 94-110.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29(3), 20-26.
- Autin, F. (2010). La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner. *Laboratoire Savoirs, Cognition et Pratiques Sociales, (EA 3815)*. Université de Poitiers-MSHS, France. Repéré à [www.prejuges-stereotypes.net/.autinIdentiteSociale.pdf](http://www.prejuges-stereotypes.net/.autinIdentiteSociale.pdf).
- Banque de Développement du Canada. (2013). Les PME d'un coup d'oeil. Repéré à [http://www.bdc.ca/Documents/sbw2013/docs/PME\\_dun\\_coup\\_doeil\\_ete\\_2013\\_FR.pdf](http://www.bdc.ca/Documents/sbw2013/docs/PME_dun_coup_doeil_ete_2013_FR.pdf).
- Bauer, T. N., et Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influence of a firm's ecological stance on perceived company attractiveness. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 445-458.

- Beaupré, D., Cloutier, J., et Gendron, C. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 14(33), 77-140.
- Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1).
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française. *Revue Management & Avenir*, 1(15), 9-29.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., et Korschun, D. (2012). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan management review*, 49.
- BNQ 21 000. (s.d.) Repéré à <http://www.bnq21000.qc.ca/guide-bnq-21000/description/>
- Boiral, O. (2007). *Environnement et gestion: De la prévention à la mobilisation*. Canada: Les Presses de l'Université Laval.
- Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise: un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Management & Avenir*, 17(3), 9-25.
- Borcard, D. (s.d.). Régression multiple - corrélation multiple et partielle. *Département de sciences biologiques*. Université de Montréal. Repéré à [http://biol09.biol.umontreal.ca/BIO2042/Regr\\_mult.pdf](http://biol09.biol.umontreal.ca/BIO2042/Regr_mult.pdf).
- Bosson. (2013). Principe d'un test statistique. *Faculté de médecine de Grenoble*. Université Joseph Fourier. Repéré à [http://www-sante.ujf-grenoble.fr/SANTE/cms/sites/medatice/pcem2/pcem2/docs/20140120141001/JL\\_BossonPrincipeTestStat.pdf](http://www-sante.ujf-grenoble.fr/SANTE/cms/sites/medatice/pcem2/pcem2/docs/20140120141001/JL_BossonPrincipeTestStat.pdf).
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Brammer, S., Jackson, G., et Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- Branco, M. C., et Rodrigues, L. L. (2009). Exploring the importance of social responsibility disclosure for human resources. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(3), 186 – 205.
- Cabagnols, A., et Le Bas, C. (2006). Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. *Working paper*, n°5.

- Cable, D. M., et Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Cable, D. M., et Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929-947.
- Calisti, B., et Karolewicz, F. (2005). *RH et développement durable: Une autre vision de la performance*. Paris, France: Editions d'organisation.
- Cassells, S., et Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 186-199.
- Cazal, D. (2005). RSE et parties prenantes: Quels fondements conceptuels. *Les cahiers de la recherche du Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (CLAREE)*, UPRESA CNRS 8020. Repéré à [http://gouvernance.gubermantia.com/MichelFilion/051\\_\\_Theorie-3.pdf](http://gouvernance.gubermantia.com/MichelFilion/051__Theorie-3.pdf).
- Champagne, S. (2010, 29 novembre). Philanthropie ou publicité gratuite? *LA PRESSE.CA*. Repéré à <http://affaires.lapresse.ca/portfolio/archive/lart-de-vendre-sa-vision/201011/29/01-4347386-philanthropie-ou-publicite-gratuite.php>.
- Chauveau A., et Rosé J-J.(2003). *L'entreprise responsable*. Paris, France: Editions d'Organisation.
- Collier, J., et Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.
- Colloquium. (2012). Le livre blanc du DDQ 2012: État du développement durable au Québec et Guide pour les décideurs. *Centre des congrès de Québec*. Québec, 17-18 septembre.
- Commission européenne. (2001). Livre Vert : Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises. Repéré à <http://www.rse-et-ped.info/livre-vert-promouvoir-un-cadre-europeen-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/>.
- Commission nationale (2011). Le vieillissement de la main-d'oeuvre et l'avenir de la retraite : Des enjeux pour tous Un effort de chacun. *Rapport de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus*. Repéré à [http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/GD\\_rapport\\_commission\\_nationale.pdf](http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/GD_rapport_commission_nationale.pdf).

- Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises des pays de la Loire des pays de la Loire (CGPME). (s.d.). La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Une opportunité à saisir pour les PME. Repéré à <http://www.cgpme-pdl.fr/la-responsabilite-societale-des-entreprises.html>.
- Costa, N. (2008). La gestion du développement durable en entreprise. Paris, France: ellipses.
- Coulon, R. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 48-64.
- Craig, F. et Cadieux, J. (2011). Sondage en développement durable à l'intention des entreprises du Québec: Neuvaction. Repéré à [http://www.neuvaction.com/uploads/user/files/x119\\_sondage\\_en\\_d%C3%A9veloppement\\_durable\\_-\\_rapport\\_final\\_-\\_2011-06-13.pdf](http://www.neuvaction.com/uploads/user/files/x119_sondage_en_d%C3%A9veloppement_durable_-_rapport_final_-_2011-06-13.pdf).
- Daghfous, N. (2006). Analyse de données quantitatives en marketing. Montréal, Qc: Guérin universitaire.
- Davies, I. A., et Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 126-139.
- Deephouse, D. L., et Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies* 42(2), 329-360.
- De la Cruz Déniz-Déniz, M., et De Saá-Pérez, P. (2003). A resource-based view of corporate responsiveness toward employees. *Organization Studies*, 24(2), 299-319.
- De Roeck, K. et Swaen, V. (2009). Processus d'impact de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés en contexte de fusion-acquisition. *Louvain School of Management*. Université catholique de Louvain, Place des Doyens, Louvain-la-Neuve, Belgique. Repéré à [http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe\\_1\\_de\\_roeck\\_swaen.pdf](http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_1_de_roeck_swaen.pdf).
- Des Rochers, T. (2009). *Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise: Profils de dix-huit dirigeants. Science de l'environnement*. (Mémoire de maîtrise inédit). Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/2128/1/M10872.pdf>.



- Des Rochers, T. et M.-F. Turcotte (2012). " Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise." *Entrepreneurial practice review* 2( 3).
- Dentchev, N. A. (2004). Corporate social performance as a business strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 395-410.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 211-212, 85-96.
- Doucin, M. (2011). La communication de la Commission européenne sur la RSE du 25 octobre 2005. Repéré à <http://www.institutrse.com/la-communication-de-la-commission-europeenne-sur-la-rse-du-25-octobre-2011-par-michel-doucin-2/>.
- Dowling, G. (2000). Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance: Identity, Image and Performance [Version Google Books]. Repéré à <https://books.google.ca>.
- Dupuis, J.-C., Haned, N., et LE BAS, C. (2006). La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales, *Working paper*, 2006-02a, 1-17.
- Durif, F. (2006). Vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie: une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique. *Cahier de recherche de l'école des sciences de la gestion de l'UQAM*.
- El Kandoussi, F., et Radi, B. (2008). Intégration de la responsabilité sociale par le pilotage des ressources humaines: le cas des entreprises touristiques de la station d'Agadir." *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 14(33), 259-270.
- Fabi, B., et R. Lacoursière (2010). Raréfaction et vieillissement de la main-d'œuvre: Menace ou opportunité stratégique pour les organisations contemporaines? *Chambre de commerce et d'industries de Trois-Rivières*.
- Fombrun, C. et Shanley., M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fortin, M.-F. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche. Montréal : Chenelière Éducation.

- Fraissé, A.-S. et Guerfel-Henda, S. (2005). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines? *Communication présentée à la 16e Conférence de l'AGRH*, Paris-Dauphine.
- Friedman, F., Hart, P., et Verrier, I. (2005). *Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international: Comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?* (Mémoire de maîtrise). Repéré à <http://mba-rh.dauphine.fr>.
- Global Compact. (s.d.) Repéré à <https://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html>
- Heikkurinen, P. (2010). Image differentiation with corporate environmental responsibility. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17(3), 142-152.
- d'Humières, P., Vignoles, S., et Rivals, J. (2005). *Le développement durable : le management de l'entreprise responsable*. Éditions d'Organisation.
- Industrie Canada. (2011). Responsabilité sociale des entreprises. Repéré à <http://www.ic.gc.ca>
- Igalens, J., et Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés: Construction et validation d'une échelle de mesure. *REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*, 83, 3-19.
- Imbs, P., et Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la rse dans les pme : quelles pratiques de GRH socialement responsables? *Management & Avenir* 1(59), 35 à 55.
- Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). (s.d.). Repéré à <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/secteur-primaire.htm>
- Islam, R., et Ismail, A. Z. H. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344-362.
- ISO 26 000. (2008). Repéré à <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000>
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 857-878.

- Julien, P.-A. (2005). Les PME : bilan et perspective (3ième édition). Presses Inter Universitaires: Cap-Rouge.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., et Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Labelle, F., et Aka, K. G. (2012). Le processus d'innovation durable en contexte PME : Les effets d'un système générant des retombées positives. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(4), 479-498.
- Labelle, F., Hervieux, C., et Turcotte, M.-F. (2014). *Les PME en marche vers le développement durable*: Presses de l'Université du Québec.
- Labelle, F., et St-Pierre, J. (2010). Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *10<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, 26-29 octobre.
- Lapointe, A., et Gendron, C. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ? *Les cahiers de la Chaire – collection recherche*, 6.
- Lawrence, S.R., Collins, E., Pavlovich, K., et Arunachalam, M. (2006). Sustainability practices of SMEs: The case of NZ. *Business strategy and the environment*, 15 (4), 242-257.
- LECOEUR. (2010). *L'entreprise au coeur du développement durable: La stratégie RSE*. France: Gereso Edition.
- Lepoutre, J. et Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. *Journal of business ethics*, 67, 257-273.
- Lévesque, S. (2008). *Responsabilité sociale et recrutement : une dynamique porteuse mais complexe* (Mémoire de maîtrise inédit). Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/947/1/M10218.pdf>.
- Luetkenhorst, W. (2004). Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*, 39(3), 157-166.
- McCraw, C. L. (2013). *La responsabilité sociale de l'entreprise et son impact sur l'identité organisationnelle: une étude de cas auprès d'une firme comptable*. (Thèse de doctorat inédite) Repéré à [https://www.ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/24163/1/Lemyre\\_McCraw\\_Christina\\_2013\\_these.pdf](https://www.ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/24163/1/Lemyre_McCraw_Christina_2013_these.pdf).

- Observatoire des PME (2003). Les PME et l'environnement : enjeux et opportunités. *Regards sur les PME*, 4 (128).
- Paradas, A. (2006). Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes. 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25-27 octobre, Fribourg, Suisse.
- Paradas, A. (2008). La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 39-52.
- Pasquero, J., (2005) dans B.Turcotte, M.-F., et Salmon, A. *La responsabilité sociale et environnementale des entreprises*. Presses de l'Université du Québec.
- Peretti, J.-M. (2011). Les 7 défis RH pour 2012. Repéré à <http://www.rhinfo.com/a-propos/experts/jean-marie-peretti/jean-marie-peretti/enm/16990/16979/les-16997-defis-rh-pour-12012>.
- Philippe, D., et Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue française de gestion* 4(149), 45-63.
- Poussing, N. (2008). Les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises. *Economie, Entreprise*, 12.
- Pralong, J. (2010). L'image du travail selon la génération Y. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16(39), 109-134.
- Quairel-Lanoizelée, F. et Auberger, M.-N. (2005). Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 211-212.
- Quairel-Lanoizelée, F. et Capron, M. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, France: La découverte.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1-2), 52-63
- Rapport de Brundtland : Notre avenir à tous. Repéré à [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf)

- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2012). Les défis du développement durable des PME pour 2012. Repéré à <http://nbs.net/fr/connaissances/les-defis-du-developpement-durable-des-pme-pour-2012/>.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., et Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Des Rochers, T., et Turcotte, M.-F. (2012). Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise. *ENTREPRENEURIAL PRACTICE REVIEW*, 2( 3).
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail - concept et théories*. Manuscrit à Paraître dans :Les grands auteurs en GRH.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., et Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- SA 8000.(s.d.) Repéré à <http://ifme.org/sa8000/la-norme-sa8000>.
- SD 21000. (2006). Repéré à <http://www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=825>
- Ségal, J.-P., Sobczak, A. et Triomphe, C.-E. (2003). La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Repéré à [http://www.metiseurope.eu/content/pdf/n7/10\\_rapport\\_uet\\_dublin.pdf](http://www.metiseurope.eu/content/pdf/n7/10_rapport_uet_dublin.pdf).
- Speevak, P. et Kaleniecka, J. (2014). LE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR : Pratiques prometteuses et mobilisation communautaire. Repéré à <http://benevoles.ca/institut/rapport>.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Audet, M. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (3 éd.): Montréal: Gaetan Morin.
- Strandberg, C. (2009). Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale des entreprises. *Strandberg Consulting*. Repéré à [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/RESSOURCES\\_HUMAINES.pdf/\\$file/RESSOURCES\\_HUMAINES.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/RESSOURCES_HUMAINES.pdf/$file/RESSOURCES_HUMAINES.pdf).
- Tahri, N. (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail: Étude Exploratoire. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16(38), 209-228.

- Tilley, F. (1999). The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms. *Business strategy and the environment*, 8(4), 238-248.
- Turban, D. et Greening, D. (1997). Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness To Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention. *Revue Gestion*, 29(3), 64-72.
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(21), 39-50
- Waddock, S. et Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 47-62.
- Wahnich, S. (2006). Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique. *Bulletin des bibliothèques de France*, n° 6, 2006. Repéré à <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0008-002>. ISSN 1292-8399.
- Yameogo, U.K., et Abe, F. J. (2010). L'intégration de la RSE dans les formations académiques : une perspective nord-sud par l'étude comparée du master 2 management de la RSE de l'UPEC et du master éthique et gouvernance du CERAP, *Colloque international ARACT Martinique / REDFORD / UAG*. Martinique, 7-8 avril.